

## **RELATÓRIO DE ESTÁGIO REALIZADO NA CÂMARA MUNICIPAL DE ODIVELAS NO ÂMBITO DA GESTÃO DO DESPORTO**

**Relatório de estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão  
do Desporto**

**Orientador:** Professor Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha

**Júri:**

**Presidente:**

Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas, professora auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa;

**Vogais:**

Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa;

Doutor Nuno Miguel da Silva Januário, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade de Lisboa;

Doutor Paulo Alexandre Correia Nunes, professor adjunto da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal.

**André Gomes Rebelo**

**– 2019 –**



## **AGRADECIMENTOS**

Ao Sr. Professor Doutor Luís Miguel Cunha pela sua orientação e disponibilidade reveladas durante estes meses. Pelo brio e perfeccionismo que apresenta. Por não ser conformista e não se contentar com o mediano e por me ter sempre passado esse pensamento de procurar sempre pelo excelente.

À Sr<sup>a</sup>. Professora Doutora Ana Santos por toda a orientação que me deu durante a leção da disciplina de Metodologia da Investigação Científica em Gestão do Desporto. Foram alguns os professores que, durante o meu percurso universitário, realmente me marcaram pela positiva. No topo dessa lista estará certamente a professora.

Ao meu metodólogo no local de estágio, o Técnico Carlos Costa, por todos os ensinamentos que me passou durante todo este processo, mostrando-se sempre disponível para discutir comigo qualquer assunto relacionado com o trabalho diário da Divisão de Desenvolvimento Desportivo e por me ter colocado, desde o primeiro dia, dentro de todos os temas relacionados com a Divisão.

A todos os restantes colaboradores da Divisão de Desenvolvimento Desportivo da Câmara Municipal de Odivelas, por sempre terem feito de tudo para que eu me sentisse em casa cada vez que entrava na Divisão e por me terem ajudado imenso nesta etapa. Muitas linhas deste relatório não existiriam se não fossem eles.

Aos meus pais e irmão por me sempre proporcionarem um ambiente feliz cada vez que chegava a casa ao final do dia.

À minha namorada, companheira e amiga, Mariana, por todo o carinho e força que me deu ao longo do meu percurso académico.

À Faculdade de Motricidade Humana. A todos com que me cruzei, desde colegas a funcionários, uma vez que não sendo um adeus, sinto que esta etapa marca, claramente, o fim de algo. Um até já e um grande obrigado por estes cinco anos.

## RESUMO

O presente relatório, elaborado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Desporto, pela Faculdade de Motricidade Humana (FMH), retrata o estágio realizado no segundo semestre, do segundo ano do Mestrado, após um protocolo praticado entre a FMH e a Câmara Municipal de Odivelas (CMO).

Situado no distrito de Lisboa, pertencente à região da Área Metropolitana de Lisboa, o Município de Odivelas apresenta-se, a nível desportivo, como um dos mais dinâmicos e completos da região, abrangendo atividades para todas as idades.

Este estágio centrou-se em três objetivos fundamentais:

1. Ajudar a dinamizar as atividades diárias que faziam parte do Plano Anual das Atividades, principalmente durante a Semana do Desporto, evento desportivo principal do concelho;
2. Analisar a situação desportiva do concelho para que se possam elaborar políticas desportivas adequadas;
3. Identificar carências relacionadas com a prática de desporto e de atividade física no concelho e propor possíveis soluções.

Concluiu-se que o concelho de Odivelas está a crescer abruptamente em termos demográficos e que as respetivas atividades desportivas estão a acompanhar esse mesmo desenvolvimento concelhio. No entanto, outros fatores de desenvolvimento do desporto, como os recursos humanos e as instalações não acompanharam esse crescimento.

**Palavras-chave:** Câmara Municipal, Desporto, Exercício Físico, Gestão, Odivelas, Política Desportiva, Situação Desportiva

## **ABSTRACT**

This report, written in order to obtain the Master's Degree in Sports Management, at Faculty of Human Kinetics, shows the pedagogical traineeship performed in the second semester of the second year of the MSc. This traineeship is a result of an agreement established between the Faculty and Odivelas City Council.

Odivelas is in Lisbon Metropolitan Area and the City Council presents itself as one of the most dynamic and wide-ranging in the district, embracing activities for all ages.

The work developed in the context of this traineeship was focused in three main goals:

1. To help to promote the daily activities that were part of the Annual Planning, especially during the Sports Week, which is the main sporting event of the county;
2. Analyze the sporting situation of the county so that appropriate sports policies can be developed;
3. Identify the absences related to the practice of sports and physical activity in the county and suggest possible solutions.

It was concluded that the municipality of Odivelas is growing abruptly in demographic terms and that its sports activities are accompanying this same municipality development. However, other factors in the development of sport, such as human resources and sport facilities, did not follow this growth.

**Key words:** City Hall, Sports, Physical Exercise, Management, Odivelas, Sport Policy, Sport Situation

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>i</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE GERAL .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTAGEM DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO II - DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....</b>	<b>4</b>
2.1. Política.....	5
2.2. Desporto .....	5
<b>CAPÍTULO III - A POLÍTICA E O ESTADO .....</b>	<b>8</b>
3.1. O Estado Desportivo .....	9
3.2. A Política Desportiva .....	10
3.3. Conclusão .....	12
<b>CAPÍTULO IV - ELEMENTOS EXTRADESPORTIVOS .....</b>	<b>13</b>
4.1. Condições Climatéricas.....	14
4.2. Condições Demográficas.....	15
4.3. Condições Económicas .....	16
4.4. Condições Sociais .....	18
4.5. Conclusão.....	19
<b>CAPÍTULO V - ORGANISMOS INTERVENIENTES NO PROCESSO DESPORTIVO</b>	<b>20</b>
5.1. O Estado e o Desporto.....	22
5.2. As Autarquias e o Desporto .....	23
5.3. Organizações Não-Governamentais e o Desporto.....	24
5.4. Associações Promotoras de Desporto (APD).....	25
5.5. Conclusão.....	26
<b>CAPÍTULO VI - A ESTRUTURA FINANCEIRA DO DESPORTO .....</b>	<b>28</b>
6.1. Despesas Familiares no Desporto.....	29
6.2. Financiamentos do Setor Privado no Desporto .....	32
6.3. Apoios Prestados pelos Governos .....	33

6.4.	Conclusão.....	36
<b>CAPÍTULO VII - A GESTÃO DESPORTIVA.....</b>		<b>38</b>
7.1.	Características únicas do desporto .....	39
7.2.	Papel do setor público no desenvolvimento desportivo .....	41
7.3.	Princípios estratégicos da gestão desportiva .....	43
7.3.1.	1ª Etapa – Análise estratégica .....	44
7.3.2.	2ª Etapa – Direção estratégica .....	46
7.3.3.	3ª Etapa – Formulação estratégica.....	47
7.3.4.	4ª Etapa – Implementação da estratégia .....	48
7.3.5.	5ª Etapa – Avaliação estratégica .....	48
7.4.	Conclusão.....	48
<b>CAPÍTULO VIII - A TOMADA DE DECISÃO NO DESPORTO – DA TEORIA À APLICAÇÃO.....</b>		<b>50</b>
8.1.	Fatores de desenvolvimento do desporto .....	51
<b>CAPÍTULO IX - METODOLOGIA .....</b>		<b>53</b>
9.1.	O modelo desportivo .....	54
9.2.	As variáveis do modelo .....	54
9.3.	Processos e dificuldades na recolha de informação .....	54
9.4.	Constituição das variáveis .....	55
9.4.1.	Quadro condicionante – variáveis extradesportivas .....	55
9.4.2.	Variáveis propriamente desportivas .....	57
<b>CAPÍTULO X - ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS.....</b>		<b>59</b>
10.1.	Enquadramento territorial.....	60
10.2.	Estrutura orgânica .....	61
10.3.	Caracterização de Odivelas de acordo com as Variáveis Extradesportivas .....	62
10.3.1.	Demografia.....	63
10.3.2.	Economia.....	69
10.3.3.	Panorama da saúde .....	71
10.3.4.	Caracterização climática.....	73
10.4.	Caracterização de Odivelas de acordo com as Variáveis Propriamente Desportivas 77	
10.4.1.	Atividades.....	77
10.4.2.	Instalações .....	78
10.4.3.	Financiamento .....	80
10.4.4.	Quadros humanos .....	81

10.4.5.	Orgânica .....	82
10.5.	Conclusão.....	83
<b>CAPÍTULO XI - CONCLUSÕES .....</b>		<b>85</b>
<b>CAPÍTULO XII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>89</b>



**ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> - Elementos climatéricos de diversas cidades da Europa .....	14
<b>Tabela 2</b> - Projeções da população europeia, por país, em 2050.....	15
<b>Tabela 3</b> - Salário líquido médio de alguns países da União Europeia .....	17
<b>Tabela 4</b> - Despesa total anual média por agregado: por divisão 09 da COICOP, Portugal.....	31
<b>Tabela 5</b> - Despesas por medidas do programa (em milhões de euros).....	35
<b>Tabela 6</b> - Despesa das Câmaras Municipais em cultura e desporto: total e por atividades desportivas (2013-2016).....	36
<b>Tabela 7</b> - Dimensões da análise da concorrência .....	45
<b>Tabela 8</b> - Organização administrativa do território do concelho de Odivelas .....	60
<b>Tabela 9</b> - Densidade populacional no concelho de Odivelas, por freguesia .....	63
<b>Tabela 10</b> - População residente no concelho de Odivelas, segundo o sexo, por freguesia.....	63
<b>Tabela 11</b> - População Residente no Concelho de Odivelas, por Freguesia, segundo Grandes Grupos Etários.....	64
<b>Tabela 12</b> - Índice de envelhecimento, da população no concelho de Odivelas (2001-2015).....	66
<b>Tabela 13</b> - Taxas de crescimento efetivo, crescimento natural, natalidade, mortalidade e fecundidade geral da população em 2014 e 2015 .....	67
<b>Tabela 14</b> - População ativa segundo os Censos 2011: total e por sexo .....	67
<b>Tabela 15</b> - População empregada, em percentagem, segundo os Censos de 2011: total e por sector de atividade económica.....	68
<b>Tabela 16</b> - Dimensão média das famílias segundo os Censos 2011 .....	68
<b>Tabela 17</b> - Famílias Clássicas, segundo a sua dimensão Concelho de Odivelas .....	69

<b>Tabela 18</b> - Empresas e estabelecimentos sediados, por freguesia, no concelho de Odivelas (2013) .....	69
<b>Tabela 19</b> - Ganho médio mensal nos concelhos da Grande Lisboa 2011 e 2012 .....	70
<b>Tabela 20</b> - Taxa de desemprego segundo os Censos: total e por sexo (%).....	70
<b>Tabela 21</b> - Desemprego registado nos concelhos da Área Metropolitana de Lisboa (situação no final do mês) – 2012 a 2016.....	71
<b>Tabela 22</b> - Farmácias por freguesia Concelho de Odivelas – 2015 .....	73
<b>Tabela 23</b> - Equipamentos de desporto por freguesia.....	79
<b>Tabela 24</b> - Número de instalações desportivas, por freguesia, por cada 10 mil habitantes .....	80
<b>Tabela 25</b> - Orçamento municipal de desporto, 2013-2017 .....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - O continuum do desporto, do exercício e da atividade física .....	6
<b>Figura 2</b> - Número de viaturas particulares por 1000 habitantes.....	18
<b>Figura 3</b> - Três setores do modelo desportivo .....	22
<b>Figura 4</b> - Evolução do número de Federações Desportivas em Portugal.....	26
<b>Figura 5</b> - Despesa total anual média por agregado e divisões COICOP, Portugal, 2015/2016 .....	29
<b>Figura 6</b> - Diferenciação do tempo de antena das modalidades desportivas em Portugal, na Antena 1 .....	32
<b>Figura 7</b> - Organização da sociedade.....	42
<b>Figura 8</b> - O processo da gestão estratégica .....	43
<b>Figura 9</b> - Análise competitiva das cinco forças .....	46
<b>Figura 10</b> - Localização geográfica das freguesias de Odivelas.....	61
<b>Figura 11</b> - Organigrama geral .....	62
<b>Figura 12</b> - População residente por grupo etário (Censos 2011) .....	65
<b>Figura 13</b> - Organograma do ACES Loures-Odivelas, .....	72
<b>Figura 14</b> - Temperatura do ar – Lisboa (1961-1990).....	74
<b>Figura 15</b> - Valores médios de precipitação na área da Grande Lisboa (1931-1960) ...	74
<b>Figura 16</b> - Precipitação Média Mensal – Lisboa (1958-1988).....	75
<b>Figura 17</b> - Valores médios mensais da humidade relativa do ar às 9 e 18 horas – Lisboa (1958-1988) .....	76
<b>Figura 18</b> - Velocidade média mensal do vento – Lisboa (1958-1988) .....	76
<b>Figura 19</b> - Número de modalidades, por freguesia .....	77
<b>Figura 20</b> - Distribuição das habilitações escolares dos dirigentes .....	82
<b>Figura 21</b> - Número de clubes por freguesia .....	83

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS**

**APD** – Associações Promotoras de Desporto

**CMO** – Câmara Municipal de Odivelas

**COI** – Comité Olímpico Internacional

**COP** – Comité Olímpico de Portugal

**CPLP** – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

**CPP** – Comité Paralímpico de Portugal

**DDD** – Divisão de Desenvolvimento Desportivo

**DISPE** – Divisão e Inovação Social de Projetos Educativos

**FMH** – Faculdade de Motricidade Humana

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**IPDJ** – Instituto Português do Desporto e Juventude

**OGE** – Orçamento Geral do Estado

**ONG** – Organizações Não Governamentais

**PAMO** – Programa de Apoio Municipal de Odivelas

**PMO** – Pavilhão Multiusos de Odivelas



---

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUÇÃO**

---

O desporto é considerado um fenómeno global indicador de qualidade de vida das populações. Apesar disso, de acordo com o inquérito realizado, em 2018, pelo Eubarómetro do desporto e da atividade física, hoje assiste-se a uma taxa de prática desportiva muito baixa onde os cidadãos que praticavam algum tipo de desporto vão abandonando o mesmo à medida que vão envelhecendo. Este processo de abandono acontece desde cedo e é possível observar-se aquando da passagem do ensino secundário para o ensino superior porque a disciplina de Educação Física deixa de existir, o tempo passa a ser mais escasso, os interesses passam a ser outros e/ou por meros processos de seleção.

Este envelhecimento ativo como praticante desportivo é, de forma progressiva, substituído por um envelhecimento ativo como espetador desportivo. Os cidadãos passam a estar do lado da bancada ou do lado de cá da televisão a assistir e a sentir as emoções de outros, ficando satisfeitos com esta faceta consumista do ser humano.

Mas será que este paradigma não pode ser alterado? Será que esta sociedade consumista de desporto não pode ser também uma sociedade praticante de desporto? As políticas terão de ir ao encontro dos praticantes desportivos. Os eventos que são criados não poderão ser o único caminho do desenvolvimento e da abordagem política do desporto. Terão de ser quebradas barreiras e pensamentos para que se leve a cabo o conceito cada vez mais falado do desporto para todos e para transformar na prática aquilo que está explanado na teoria do Artigo 79º da Constituição Portuguesa.

Irá ser visto, ao longo deste trabalho, que as autarquias estão numa posição de excelência para serem elas a tomar uma posição sobre o desenvolvimento desportivo dos cidadãos, com base em indicadores que vão ao encontro destes últimos e não ao encontro de interesses políticos.

Escolher esses indicadores não é uma tarefa fácil. Encontrar a fórmula ideal para avaliar o processo de condução e de estratégia que culmina na execução perfeita de uma política desportiva é utópico. No entanto, é nessa direção que queremos caminhar.

Para traçar esse caminho, este trabalho irá estar organizado em treze capítulos distintos. Após este capítulo irá ser definido o objeto de estudo e definir aqueles que são os termos fulcrais para que os objetivos a que nos propomos sejam cumpridos. O capítulo III irá procurar juntar os dois termos apresentados no capítulo II e procurar a relação entre eles. O capítulo IV caracteriza o quadro condicionante do desporto de Portugal, colocando-o num panorama comparativo europeu. O capítulo V apresenta aqueles que são os organismos que estão envolvidos no processo desportivo, como o

estado, os clubes desportivos e as autarquias. O capítulo VI fala sobre o estado do financiamento desportivo em Portugal e o capítulo VII faz um levantamento bibliográfico sobre a gestão desportiva. O último capítulo de carácter teórico é o capítulo VIII, onde se irá falar, desta feita, dos elementos propriamente desportivos – fatores de desenvolvimento do desporto. Os dois capítulos seguintes são de um cariz mais prático, onde é explicado a metodologia que foi feita para que seja feito uma análise à posteriori dos dados recolhidos. O trabalho termina com a apresentação das conclusões e das referências bibliográficas utilizadas.



---

**CAPÍTULO II**

**DEFINIÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

---

Neste estudo pretendeu-se recolher informações acerca das políticas desportivas que têm vindo a ser conduzidas no concelho de Odivelas, bem como até que ponto estão essas políticas a colmatar as necessidades da sua população.

Em particular, visto que este trabalho está enquadrado num estágio numa Câmara Municipal, interessa-nos perceber a intervenção do Poder Local no processo desportivo, sem nunca descurar a intervenção global do Estado.

## **2.1. Política**

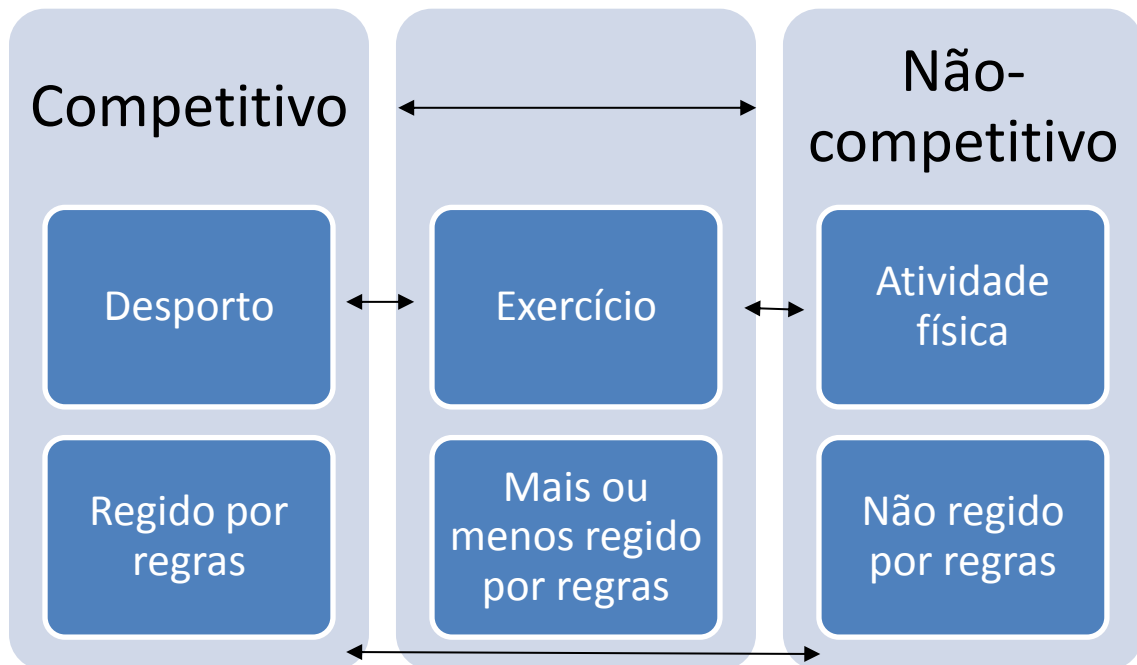
Uma das definições mais antigas do conceito de política remonta a 1936, pelo autor Lasswell (1936, citado por Grix, 2015). Segundo o mesmo, a essência da política é “quem obtém o quê, quando e como”. Essa definição está claramente relacionada com os recursos e a sua respetiva distribuição. No entanto, a política ou a utilização política de algo como o desporto é muito mais abrangente. Dentro do contexto da disciplina académica de política e de ciência política, existe contestação em torno da hipótese de o estudo político restringir-se exclusivamente à análise política das suas instituições e governos ou se, por outro lado, deve ser levado para um lado mais social, onde pode ser observado numa variedade de cenários (Stoker & Marsh, 2002).

Assim, com base nestas duas hipóteses, pode-se dizer que existem duas formas de compreender o conceito de política. A primeira refere-se às instituições formais do governo (parlamento, departamentos governamentais, ministros, presidente, primeiro ministro, etc.) e às ideologias que sustentam as diferentes posturas políticas. A segunda, muito mais abrangente, refere-se a tudo o que está relacionado com o poder (as suas relações, a sua distribuição e a sua origem). Portanto, onde quer que haja relações de poder na sociedade, existe política.

## **2.2. Desporto**

O conceito de desporto também suscita dificuldades aquando da sua definição. O problema inicial levanta-se quando é utilizado este termo, em conjunto com outros como “exercício” ou “atividade física”, de forma idêntica. Outro problema é que estes termos significam coisas diferentes com base no país onde o mesmo é utilizado (Nicholson et al., 2011).

Apesar destas dificuldades, uma das formas de distinguir os termos “desporto”, “exercício” e “atividade física” é vê-los como um continuum (Figura 1), onde “desporto” é a forma mais organizada e competitiva de atividade, enquanto “atividade física” é a forma totalmente oposta.



**Figura 1. O continuum do desporto, do exercício e da atividade física**

Fonte: adaptado de Grix, J. (2015)

A Organização Mundial de Saúde, por exemplo, define “atividade física” como “qualquer movimento corporal produzido pelos músculos esqueléticos que requeiram gasto de energia” (OMS, 2014). Ou seja, esta definição pode incluir qualquer movimento humano, como levantarmo-nos para ir comprar uma bebida num bar. No entanto, a atividade física está relacionada com a saúde e os cidadãos são encorajados a serem fisicamente ativos. É aqui que entra o próximo conceito do *continuum*, o “exercício”. O exercício é “atividade física planeada, estruturada e repetida com o propósito de treinar qualquer parte do corpo” (Medical Dictionary, 2014). A chave desta definição está no “planeada, estruturada e repetida”. Qualquer movimento humano que aumente a frequência cardíaca a um nível superior da frequência cardíaca de repouso é atividade física: nadar, andar de bicicleta no parque, etc. Estas atividades não têm de seguir quaisquer planeamentos, enquanto o “exercício” tem.

Por fim, no outro lado do *continuum* encontra-se o “desporto”. Está claro que treinar para um determinado evento desportivo envolve exercício e atividade física. No entanto,

“desporto” pode ser entendido como atividade física que é governada e regida por regras rígidas. A diferença principal é que, na sua generalidade, o “desporto” é competitivo ou contém, pelo menos, um elemento competitivo, enquanto o “exercício” e a “atividade física” não. O desporto contém atividades regidas por regras onde existem vencedores e vencidos e esta é uma das razões pelas quais os governos mantêm-se fascinados pelo desporto de alta competição, uma vez que coloca em confronto não só um atleta contra outro atleta, como também dois sistemas de ideias político-sociais frente a frente.

No entanto, continua a tornar-se imperial o estabelecimento de um conceito de desporto estável que não suscite quaisquer dúvidas como aquelas foram apresentadas anteriormente. Segundo a “Carta Europeia do Desporto” em Rhodes (Maio de 1992), pela 7.<sup>a</sup> Conferência dos Ministros Europeus do Desporto, o conceito de desporto pode ser definido por:

“ (...) todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”

Cunha (2007), estabelece ainda uma reflexão que resulta no estabelecimento de uma dimensão pentadimensional do conceito de desporto, organizado nos seguintes eixos: jogo; agonística; movimento; instituição; e projeto. Dimensões estas que resultam do contributo de muitos outros autores como Antonelli (1965), Parlebas (1981) e Pires (1996).

---

**CAPÍTULO III**  
**A POLÍTICA E O ESTADO**

---

Pode-se observar que, o termo “política” é utilizado várias vezes, em diferentes tipos de aceções sendo, como tal, difícil definir o conceito desta mesma palavra. Entre outros, o conceito de política está associado ao Estado. Estado esse que, segundo Aristóteles (1977), na sua famosa obra “Tratado de Política”, pode ser definido da seguinte forma: “todo o Estado é, como sabemos, uma sociedade tendo como seu princípio a esperança de um bem, como sucede com qualquer associação, pois que todas as ações dos homens têm por finalidade o que eles consideram ser um bem.”

O Estado baseia-se num poder que é considerado legítimo, sendo uma relação de domínio dos Homens sobre esses mesmos Homens (Pires, 1989)

### **3.1. O Estado Desportivo**

Johnson & Frey (1985) afirmam que o desporto é um negócio do Estado. Por outras palavras, o desporto é utilizado para o exercício do controlo social. Como tal, é importante perceber onde começa e onde deve acabar o poder do Estado Desportivo.

Segundo Pires (1985), as práticas desportivas e a sua gestão são anteriores à intervenção do Estado no mundo desportivo. Ou seja, antes de existir o Estado Desportivo já existiam práticas desportivas e a sua respetiva organização e, como tal, também já existiam políticas desportivas.

Esta linha de pensamento torna-se bastante interessante de analisar porque podemos então concluir que se o Estado Desportivo desaparecer, o desporto continuará a desenvolver-se.

Nos dias de hoje, os governos reconhecem que o desporto é um direito que o Estado deve assegurar, à semelhança da educação e da saúde. Atualmente o direito à sua prática está consignado nas alíneas 1 e 2, do art. 79º da Constituição da República Portuguesa (1976), relativo ao direito à cultura física e ao desporto, que referem:

1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.
2. Incumbe ao estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

A concretização desta perspetiva realiza-se através da alínea 2, art.62º do texto constitucional (1976), em que se reconhece o papel importante do desporto na promoção da saúde:

2. O direito à proteção da saúde é realizado:

(...)

b) Pela criação de condições económicas, sociais, culturais e ambientais que garantam, designadamente, a proteção da infância, da juventude e da velhice, e pela melhoria sistemática das condições de vida e de trabalho, bem como pela promoção da cultura física e desportiva, escolar e popular, e ainda pelo desenvolvimento da educação sanitária do povo e de práticas de vida saudável.

No entanto, não é fácil transpor esta teoria para a prática. O processo de desenvolvimento desportivo está dependente do desenvolvimento social de um país e das políticas que nesse se implementam.

### **3.2. A Política Desportiva**

Segundo Nafziger (1985, citado por Pires, 1989) a estrutura de intervenção do governo no mundo desportivo apresenta três níveis distintos:

1. Problemas que dizem respeito ao apoio financeiro;
2. Organismo de tutela que intervém no desporto;
3. A diplomacia desportiva e as suas relações internacionais.

O primeiro nível diz respeito às formas utilizadas pelos governos para apoiarem o desporto.

O segundo nível diz respeito àquilo que já foi referido anteriormente e que agora vai ser apelidado de “desporto político”. Isto é, os governos não devem utilizar o desporto para realizar qualquer propaganda política, mas sim para promover a socialização.

O terceiro nível está relacionado com os órgãos de comunicação social e com a forma de como cada país utiliza o desporto para lidar com assuntos externos diplomáticos.

O desenvolvimento do nível desportivo é alcançado através de projetos que combinam entre si os fatores de desenvolvimento e que tendem a desenvolver os vários elementos da situação desportiva. Segundo Castejon Paz (1979, citado por Pires, 2007) o nível desportivo é um índice que possibilita ter uma visão global do mundo do desporto, através de uma relação expressa pela razão entre o número de praticantes de base e o número de praticantes de elite. Para Pires (2007), os objetivos do nível desportivo são:

1. Visão estratégica de conjunto no que se refere à relação entre a prática desportiva generalizada e a elite de praticantes;
2. Coordenação eficaz entre as diferentes categorias de objetivos, não reduzindo o fenómeno desportivo à relação massa-elite;
3. Comparação entre diferentes políticas desportivas, através da possibilidade de referenciar o nível desportivo em termos relativos e permitindo, assim, a definição de objetivos de médio e longo prazos;
4. Integração da política de desenvolvimento do desporto na política de desenvolvimento global, ou seja, um bom nível desportivo pode significar um bom sistema educativo ou uma boa utilização dos tempos livres por parte da população.

O cálculo do nível desportivo é obtido através da determinação da distância entre a situação desportiva real e a situação desportiva ideal. Pires (2007) distingue estes dois conceitos, sendo a situação desportiva real a que contabiliza uma certa realidade desportiva num dado momento, e a situação desportiva ideal corresponde à situação desejável para outro dado momento. Por convenção, a relação ideal entre elite e massa é de 4/10.000 a 15/10.000, ou seja, para dez mil praticantes de base, a elite correspondente é de 4 a 15 atletas. Segundo Pires (2007, citado por Costa, 2004) quanto maior for a distância entre a situação desportiva real e ideal, menor será o nível desportivo, na medida em que a situação real estará mais longe da situação ideal.

Mas quais serão os objetivos da Política Desportiva? Aqui existem três linhas de pensamento importantes de referir:

1. Uma primeira que defende que o objetivo é a construção de instalações desportivas e a formação de recursos humanos.
2. Uma segunda que vai ao encontro da tão aclamada máxima “Desporto Para Todos”, que defende a Política Desportiva deve-se generalizar ao máximo, fazendo com que a prática desportiva atinja o maior número de pessoas possível.



Dirão os defensores desta doutrina que para existir um “campeão” terão de existir muitos praticantes desportivos.

3. Por fim, uma terceira que eventualmente terá como primeiro defensor Pierre de Coubertin. Esta linha de pensamento defende que os objetivos resumem-se ao número de medalhas olímpicas, aos recordes e aos resultados desportivos. Aqui, ao contrário da linha de pensamento anterior, para existirem muitos praticantes desportivos, terão de existir “campeões”.

Qualquer destas perspetivas poderá fazer parte da política desportiva de um país. No entanto, “não se pode tomar a parte pelo todo, na medida em que todos eles têm em comum o facto de, quando considerados individualmente, configurarem uma política parcial, limitada e distorcida.” (Pires, 1989). Como tal, é de extrema importância que um país não se limite a utilizar apenas uma destas linhas de pensamento.

E relativamente a objetivos extradesportivos? Será que a Política Desportiva poderá ter influência em áreas como a saúde, a economia ou a juventude?

Para tentar responder a essa questão Bernard Jeu, citado por Pires, 1989 diz o seguinte:

“O problema político do desporto consiste no facto de o desporto ser uma sociedade que joga, imaginária e poética no interior de uma sociedade global (quer dizer política) fundamentalmente utilitária.”

Ou seja, os objetivos das Políticas Desportivas nunca podem ser pensados apenas numa perspetiva desportiva. Estes têm sempre de ser enquadrados numa perspetiva mais abrangente, mais macro, que junte diversos domínios como o lazer, a saúde ou a economia. Como tal, os resultados desportivos alcançados por uma certa equipa de futebol, por exemplo, tem diferentes valores e significados para o político, para o dirigente desportivo e para os espetadores.

### **3.3. Conclusão**

Viu-se, neste capítulo, que o desporto é assunto do Estado e que, como tal, é necessário que cada país e/ou região defina a sua Política Desportiva. Esta tem de ser abrangente e apresentar objetivos desportivos que sejam pensados de acordo com domínios extradesportivos, como a saúde e a economia.

---

**CAPÍTULO IV**  
**ELEMENTOS EXTRADESPORTIVOS**

---

Aqueles que estão à frente das decisões relacionadas com o foro desportivo, como a elaboração das políticas desportivas, têm de ter em consideração aqueles elementos que, apesar de não terem qualquer influência sobre eles, têm uma influência enorme nas formas como o desporto pode ser exprimido numa determinada região.

Os elementos extradesportivos, como são chamados, segundo Paz & Castejon (1973, citado por Pires, 1989), estão divididos em: condições demográficas; condições económicas; condições sociais; condições culturais; condições geográficas; condições climáticas; condições anatómicas e fisiológicas da população.

Em seguida, irá ser apresentado uma comparação das diversas cidades da Europa, com base nos elementos antes descritos, dando particular destaque ao distrito de Lisboa.

#### 4.1. Condições Climáticas

De acordo com o Instituto Português do Mar e da Atmosfera, a palavra clima “provém de um vocábulo grego que designava uma zona da Terra limitada por duas latitudes e era associada à inclinação dos raios solares e, por extensão, às características meteorológicas predominantes”.

Pires (1989) dá referência à importância que as condições climáticas têm no desenvolvimento do desporto numa determinada região, afirmando que as primeiras determinam “(...) a organização dos próprios quadros competitivos das modalidades desportivas; o padrão das instalações desportivas, bem como, em algumas circunstâncias, a necessidade da sua existência”.

A tabela seguinte expõe a situação de Lisboa, comparando-a ao resto da Europa, e tem como referência vários anos de estatísticas (na maioria dos casos, mais de 30 anos).

Tabela 1:

**Elementos climáticos de diversas cidades da Europa**

Cidade, País	Temperatura (Graus Celsius)		Precipitação (Milímetros)	Insolação (Número de Horas)
	Mín.	Máx.	Média Anual	Média Anual
Amesterdão, Holanda	6	14	838	1662
Berlim, Alemanha	6	13	571	1625
Bruxelas, Bélgica	7	14	852	1546
Bucarest, Roménia	6	17	595	2112
Budapeste, Hungria	8	16	563	1928
Copenhaga, Dinamarca	5	11	523	1780

Dublin, Irlanda	6	13	758	1424
Helsínquia, Finlândia	1	9	682	1780
<b>Lisboa, Portugal</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>726</b>	<b>2799</b>
Londres, Reino Unido	8	15	557	1410
Madrid, Espanha	10	19	436	2769
Oslo, Noruega	2	10	763	1668
Paris, França	9	16	637	1662
Praga, República Checa	3	13	526	1668
Zagreb, Croácia	6	16	840	1898

**Nota.** Fonte: [www.currentresults.com](http://www.currentresults.com), 2018

Do ponto de vista climatérico, é fácil perceber que Lisboa encontra-se num panorama bastante favorável, em comparação com os outros distritos da Europa. Pela análise da Tabela anterior, que apresentam os valores médios anuais, pode-se concluir que temos menos frio, mais calor e mais horas com sol durante o ano, características estas que permitem aos gestores desportivos a escolha de um leque bastante variado de atividades desportivas. Em suma, Lisboa, dentro do quadro europeu, apresenta uma realidade bastante favorável à prática de Desportos da Natureza, Desportos Náuticos, modalidades que são apelidadas como “Desportos de Verão” e atividades físicas informais, como correr e caminhar na rua.

#### 4.2. Condições Demográficas

Outro elemento fundamental a considerar aquando da elaboração da política desportiva relaciona-se com os valores populacionais da região, de modo a que se consiga compreender os potenciais segmentos-alvo das diversas atividades desportivas.

Mais do que ter um olhar para o presente, é importante termos dados que nos ajudem a compreender como irá ser o futuro e as projeções têm aqui um papel importante.

Tabela 2:

##### Projeções da população europeia, por país, em 2050

País	2017 (milhões)	2050 (milhões)	Alteração
Alemanha	82,114	71,542	-12,87%
Bélgica	11,429	12,773	+11,76%
Bulgária	7,084	5,532	-21,91%
Dinamarca	5,733	5,576	-2,74%
Espanha	46,354	52,491	+13,24%
Finlândia	5,523	5,476	-0,85%

França	64,979	69,485	+6,93%
Holanda	17,035	17,907	+5,12%
Irlanda	4,761	6,334	+33,04%
Itália	59,359	61,416	+3,47%
Lituânia	2,890	1,802	-37,65%
Luxemburgo	583	865	+48,37%
Noruega	5,305	6,365	+19,98%
Polónia	38,170	32,739	-14,23%
<b>Portugal</b>	<b>10,329</b>	<b>9,934</b>	<b>-3,82%</b>
Reino Unido	66,181	71,154	+7,51%
República Checa	10,618	10,210	-3,84%
Roménia	19,679	18,061	-8,22%
Sérvia	7,040	5,870	-16,62%
Suécia	9,910	12,012	+21,21%
Suíça	8,476	9,540	+12,55%

**Nota.** Fonte: International Data Base / International Programs Center, 2018

A tendência de alteração populacional dos países europeus é algo complexa, com a população de alguns países a apresentar projeções de decrescimento alarmantes, enquanto outros países apresentam projeções de crescimento bastante positivas até 2050. Por exemplo, por volta do ano de 2050 é expectável que o Reino Unido se junte à Alemanha no país com mais população na Europa. Este crescimento do Reino Unido pode ser explicado, em parte, pelos níveis elevados de imigração e é um exemplo como este último pode desempenhar um papel importante no desenvolvimento populacional de um país nas décadas futuras. Mas não só a Alemanha apresenta uma projeção negativa. Outros países com bastante população, como a Roménia, a Polónia e a Itália, apresentam uma alteração percentual negativa bastante significativa, tal como Portugal com -3,82%. Em contraste, a alteração da dimensão populacional de muitos países europeus do Norte e do Oeste apresenta uma projeção positiva. São casos disso mesmo a Irlanda, o Luxemburgo, a Noruega, a Suécia e a Suíça que, tal como o Reino Unido, irão beneficiar bastante das taxas de imigração.

#### 4.3. Condições Económicas

Um outro indicador que se revela de grande importância para a elaboração e compreensão da Política Desportiva é a evolução das condições económicas da

população, mais concretamente da evolução e da situação salarial de uma determinada região.

Na tabela seguinte está demonstrada a comparação do salário líquido médio de 2014 e 2017 dos países da União Europeia de 2017:

Tabela 3:

**Salário líquido médio de alguns países da União Europeia**

País	2014	2017	Alteração	
			Absolutos (€)	Relativos
Alemanha	2,054	2,270	+216	+9,52%
Bélgica	1,946	2,091	+145	+6,93%
Bulgária	333	406	+73	+17,98%
Dinamarca	3,122	3,095	-27	-0,87%
Espanha	1,615	1,718	+103	+6,00%
Finlândia	2,330	2,509	+179	+7,13%
França	2,128	2,157	+29	+1,34%
Holanda	2,136	2,263	+127	+5,61%
Irlanda	2,160	2,464	+304	+12,34%
Itália	1,923	1,762	-161	-9,14%
Lituânia	524	637	+113	+17,74%
Luxemburgo	3,189	3,009	-180	-5,98%
Polónia	678	752	+74	+9,84%
<b>Portugal</b>	<b>985</b>	<b>984</b>	<b>-1</b>	<b>-0,10%</b>
Reino Unido	2,597	2,102	-495	-23,55%
República Checa	701	837	+136	+16,25%
Roménia	398	515	+117	+22,72%
Suécia	2,690	2,465	-225	-9,13%

**Nota.** Fonte: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com), 2018

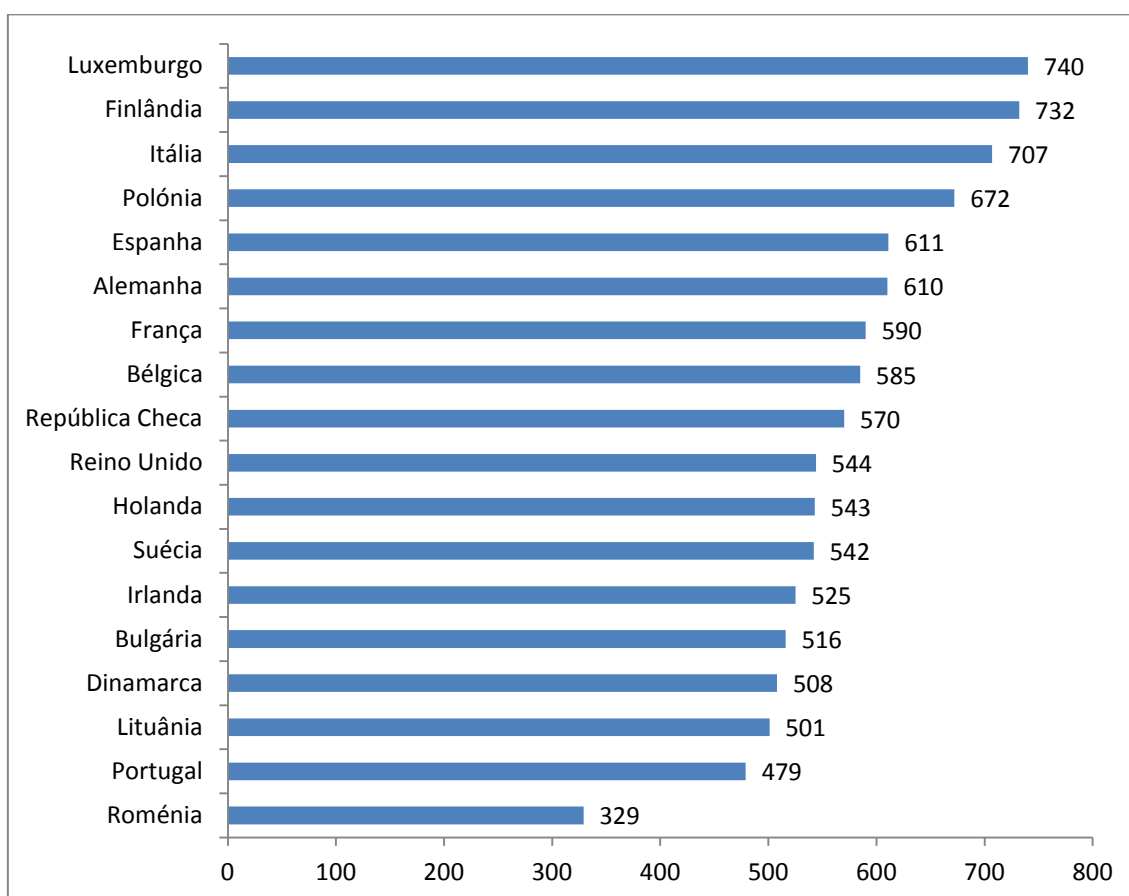
Pode-se observar que o intervalo que separa o país mais rico (Dinamarca) do país mais pobre (Bulgária) é de 7,6 vezes. Algo que tem de se ter em consideração, ao ler esta tabela, é que nem todos os países têm o euro como moeda e foi feita uma conversão das moedas destes respetivos países para que o termo de comparação fosse o mesmo.

Portugal continua bem abaixo da média dos restantes países europeus e tem-se ter em conta que, quando o salário médio é, por si só, baixo as atividades de lazer em geral e as práticas desportivas em particular vão sair prejudicadas (Pires, 1989). Rapidamente, percebe-se que as famílias procuram conter-se nas despesas e, em alguns casos, muitas

peças têm mais o que um emprego, fazendo com que o tempo para a prática desportiva seja escasso.

#### 4.4. Condições Sociais

De modo a tentar perceber a disponibilidade e a capacidade de deslocamento das populações, é importante usar como indicadores o número de viaturas. Portugal, quanto a este indicador, apresenta uma situação muito má quando comparado com o resto da União Europeia (Figura 2).



**Figura 2. Número de viaturas particulares por 1000 habitantes**

Fonte: Eurostat, 2018

De forma a ilustrar esta situação melhor vamos, por mera suposição, imaginar o seguinte cenário: existe um jogo de basquetebol entre duas equipas do escalão de iniciados, em que cada equipa é composta por 10 elementos (20 jogadores no total). Os romenos tinham que se fazer deslocar em seis viaturas; os portugueses em nove viaturas; os belgas podiam levar onze viaturas; e apenas seis jovens luxemburgueses

tinham de ir de boleia, uma vez que estes conseguiam levar catorze viaturas particulares.

A realidade desportiva atual em Portugal requer, na grande maioria dos casos, deslocações para pavilhões desportivos ou para campos de jogos, por exemplo. Esta procura exige meios de transporte e é um fator que não abona a favor do desenvolvimento desportivo em Portugal e que, por essa razão, tem uma influência enorme no seu Sistema Desportivo.

#### **4.5. Conclusão**

Neste capítulo observou-se que a realidade portuguesa é bastante desfavorável ao desenvolvimento desportivo, à exceção das condições climatéricas.

Uma vez que estes fatores extradesportivos desempenham um papel de grande influência na elaboração de Políticas Desportivas, o Estado português tem em mãos uma grande responsabilidade de proporcionar aos cidadãos condições para que estes possam praticar desporto.

Assim sendo, todas as Políticas Desportivas terão de ter em conta todos os aspetos que foram referidos ao longo deste capítulo.



---

**CAPÍTULO V**

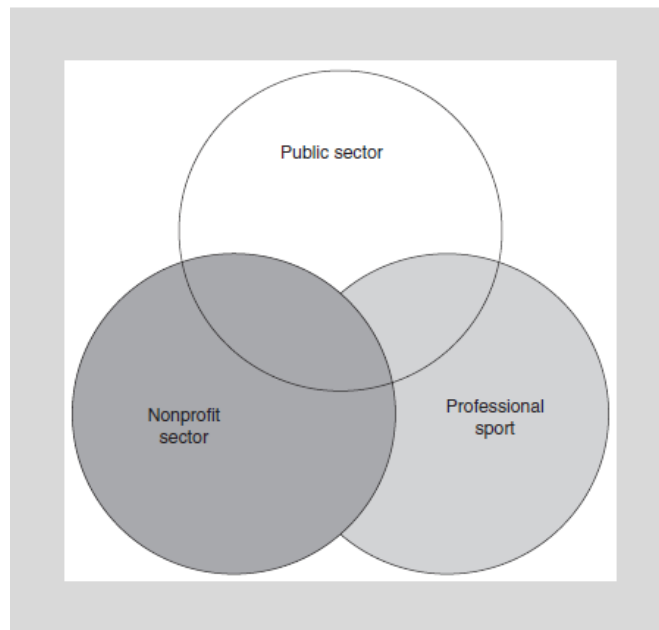
**ORGANISMOS INTERVENIENTES NO PROCESSO**

**DESPORTIVO**

---

Para dar sentido às muitas organizações que estão envolvidas na gestão do desporto e como essas organizações podem formar parcerias e influenciar as operações e as atividades entre si, é útil ver o desporto dividido em três setores distintos (Figura 3). O primeiro é o setor público, que inclui os governos nacionais, regionais e locais, e as empresas especializadas que desenvolvem as políticas desportivas, fornecem financiamento a outros setores e apoiam certos papéis especializados como o desenvolvimento de atletas de elite ou o controlo antidoping. O segundo é o setor sem fins lucrativos ou voluntário, composto por clubes baseados em comunidades, associações governamentais e organizações desportivas internacionais que oferecem oportunidades de competição e participação de clubes, regulam códigos desportivos e organizam grandes eventos. O terceiro setor é o das organizações profissionais ou comerciais de desporto, em que se inserem as ligas profissionais e os seus membros, bem como as organizações satélites, como os fabricantes de equipamentos desportivos, empresas de media e operadores de estádios (Hoye, Smith, Westerbeek, Nicholson, & Stewart, 2015).

Esses três setores não operam isoladamente e, em muitos casos, existe um envolvimento significativo entre eles. Por exemplo, o setor público está intimamente envolvido no financiamento das organizações desportivas sem fins lucrativos para o desenvolvimento desportivo e programas de atletas de elite e, em troca, as organizações desportivas sem fins lucrativos proporcionam à comunidade oportunidades desportivas, para além de também desenvolvem atletas, treinadores, funcionários e administradores para sustentar participação desportiva. O setor público também está envolvido no desporto comercial, apoiando a construção de estádios e outros locais desportivos, de modo a proporcionar espaços para a prática do desporto profissional.



**Figura 3. Três setores do modelo desportivo**

Fonte: Hoye et al., 2015

### **5.1. O Estado e o Desporto**

Já foi visto, no Capítulo IV, que Portugal apresenta um quadro condicionante (referente aos elementos extradesportivos) bastante desfavorável em relação à restante Europa. Concluiu-se, nesse mesmo Capítulo, que o Estado terá de ter, como tal, um grande papel no desenvolvimento do desporto em Portugal, uma vez que as condições económicas das famílias estão abaixo da média, fazendo com que estas optem por não investir o seu dinheiro em matérias de lazer e desporto.

Em termos históricos, segundo Pires (1986), é possível observar que o Estado criou a sua própria ordem desportiva em, mais ou menos, dez anos. Existem cinco marcos importantes, nesta matéria, bem documentados por Pires (1989):

1. A 29 de março de 1932, foi criada a Repartição de Educação Física, através do Decreto-Lei nº 21034;
2. A 13 de abril de 1935, foi criada a Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho, através do Decreto-Lei nº 25495;
3. A 11 de abril de 1936, foi criada a Organização Nacional da Mocidade Portuguesa, pela Lei nº 1941;
4. A 23 de janeiro de 1940, foi criado o Instituto Nacional de Educação Física, através do Decreto-Lei nº 30279;

5. A 5 de setembro de 1942, foi criada a Direção-Geral da Educação Física dos Desportos e Saúde Escolar, através do Decreto-Lei nº 32241.

A esta última sucedeu-lhe a Direcção-Geral de Educação Física e Desportos (1973-1974) e a Direcção-Geral dos Desportos (1974-1993). Em 2000, a então Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto (SEJD) autonomizou-se e ganhou o estatuto de ministério, como Ministério da Juventude e do Desporto. Em 2002, assumiu o estatuto de Secretaria de Estado, sendo que, durante uma curta semana, entre novembro e dezembro de 2004, passou a Ministério da Juventude, Desporto e Reabilitação. Desde então, a pasta da Juventude e do Desporto tem assumido, em todos os governos, o carácter de Secretaria de Estado, estando atualmente integrada no Ministério da Educação.

Observa-se que, em Portugal, até há menos de 20 anos atrás, não existia uma estrutura intermédia, como por exemplo uma Secretaria de Estado, que tomasse decisões e as fundamentasse perante o Ministro da Educação, tendo havido uma evolução bastante positiva nesse sentido nos últimos 15 anos.

## **5.2. As Autarquias e o Desporto**

O Artigo 235.º da Constituição da República Portuguesa indica que:

1. “A organização democrática do Estado compreende a existência de autarquias locais.
2. As autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.”

No Artigo seguinte, o 236.º, refere nos pontos 1 e 2 que:

1. “No continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.
2. As regiões autónomas dos Açores e da Madeira compreendem freguesias e municípios.”

Como tal, dá para perceber que as autarquias têm a capacidade de intervir de forma bastante direta no desporto das populações locais com base naquilo que é o poder

económico de cada uma delas. Relativamente a esta autonomia económica, o Artigo 238.º da Constituição da República Portuguesa diz:

1. “As autarquias locais têm património e finanças próprios.
2. O regime das finanças locais será estabelecido por lei e visará a justa repartição dos recursos públicos pelo Estado e pelas autarquias e a necessária correção de desigualdades entre autarquias do mesmo grau.
3. As receitas próprias das autarquias locais incluem obrigatoriamente as provenientes da gestão do seu património e as cobradas pela utilização dos seus serviços.
4. As autarquias locais podem dispor de poderes tributários, nos casos e nos termos previstos na lei.”

O papel das Autarquias Portuguesas quanto à sua intervenção no mundo do desporto é de extrema importância para que a estrutura desportiva fique bem compreendida.

### **5.3. Organizações Não-Governamentais e o Desporto**

Segundo Pires (1989), “as organizações de carácter não-governamental têm como objetivos o desenvolvimento de iniciativas privadas, benévolas tendo em vista a melhoria de determinado setor da vida social”.

Em Portugal as ONG vivem ao abrigo do Artigo 46.º da Constituição da República Portuguesa, onde refere, nos pontos 1 e 2, que:

1. “Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei penal.
2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.”

Em termos históricos, Pires (1985) refere que a génese do sistema desportivo português se deu no circo. Seguiu-se a Real Associação Naval, em 1865, como o

primeiro clube português, que ainda hoje existe com o nome de Associação Naval de Lisboa.

Segundo dados do INE, do IPDJ e da PORDATA, o número de clubes desportivos em Portugal, em 2017, era de 10.749, sendo que em 2012 atingiu o seu expoente máximo ao apresentar 12.677 clubes. Esta rápida flutuação dos números pode ser explicada com a facilidade com que se forma um clube desportivo, em Portugal. A legalização destas coletividades processa-se de acordo com o Decreto-Lei n.º 594/74 e, tal como existe esta facilidade em formar clubes desportivos, o mesmo também se passa quando se fala sobre a sua extinção. Pires (1989), estudou essa possibilidade mais a fundo e verificou que o número de clubes desportivos portugueses subiu de 49 para 124 (uma subida de 153%) de 1974 para 1975 (um ano após o Decreto-Lei n.º 594/74 ter entrado em vigor).

#### **5.4. Associações Promotoras de Desporto (APD)**

Segundo o Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P., as APD “são pessoas coletivas de direito privado, sem fins lucrativos, que correspondem aos agrupamentos de clubes, de praticantes ou outras entidades que tenham por objeto exclusivo a promoção e organização de atividades físicas e desportivas, com finalidades lúdicas, formativas ou sociais, que não se compreendam na área de jurisdição própria das federações desportivas dotadas do estatuto de utilidade pública desportiva e que se constituam nos termos do Decreto-Lei n.º 279/97, de 11 de outubro e na Lei n.º 5/2007, de 15 de janeiro”.

Aquela que é uma das maiores APD em Portugal é, sem dúvida, o Comité Olímpico de Portugal (COP). Segundo o Artigo 1.º dos seus estatutos “o Comité Olímpico de Portugal (“COP”) é uma associação civil, sem fins lucrativos, com personalidade jurídica e natureza desportiva, constituída de harmonia com as normas estabelecidas pelo Comité Olímpico Internacional (“COI”)”.

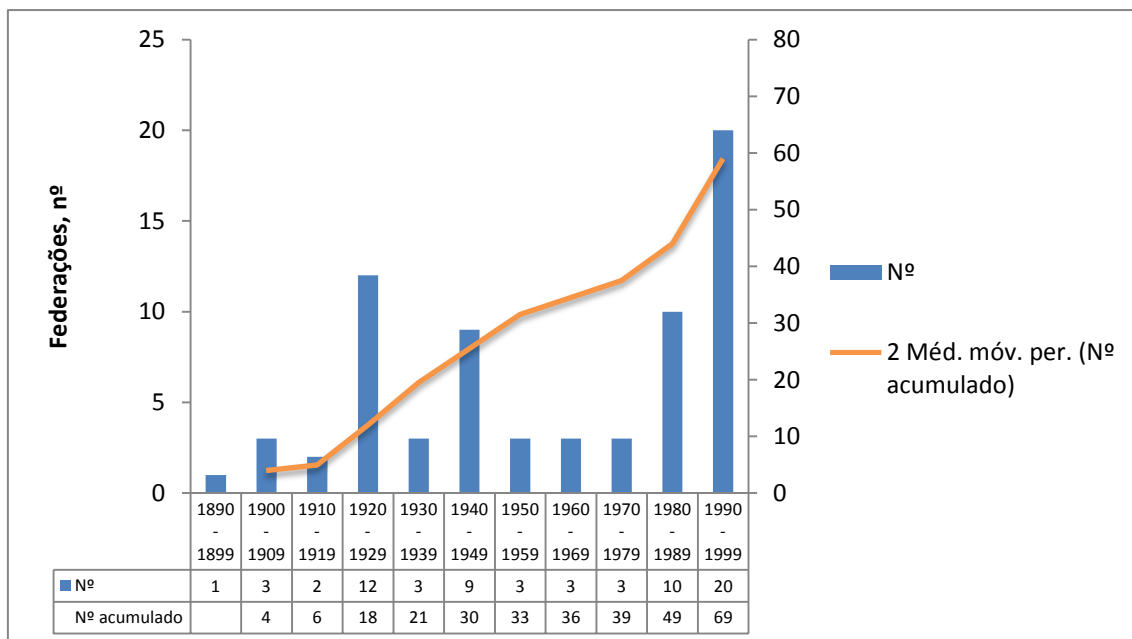
Um dos objetivos do COP vai ao encontro das linhas orientadoras de Pierre de Coubertin que foram apresentadas já ao longo deste trabalho, uma vez que cabe a este organismo assegurar que Portugal seja representado nos Jogos Olímpicos.

Para além dos clubes, o associativismo desportivo contém ainda as Associações de cada Modalidade e as respetivas Federações Desportivas. As condições de atribuição do

estatuto de Utilidade Pública Desportiva a estas últimas são estabelecidas pelo Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de dezembro.

A primeira Federação Desportiva, em Portugal, foi criada no ano de 1899 (ciclismo). Através da Figura 4 pode-se ver que a década seguinte à implantação da república, em 1910, foi produtiva na criação de federações, seguindo-se a década de 40. Também a revolução de 1974 teve uma repercussão positiva dada pelo grande número de novas federações desportivas criadas nas décadas de 80 e de 90. As três décadas de 50 a 70 são as menos produtivas na formação de novas federações desportivas.

Nas décadas mais recentes, a transformação do associativismo desportivo pela criação de novas federações foi mais rápida. As décadas de 80 e 90, esta última coincidente com a saída da primeira Lei de Bases do Sistema Desportivo e do regime Jurídico das federações Desportivas, revelam um desenvolvimento forte, com a criação de 30 novas federações, enquanto nas cinco primeiras décadas do século tinham sido criadas apenas 30 federações. Num intervalo de tempo de duas décadas foi criado o mesmo número de federações do que nas primeiras cinco décadas do século (IPDJ, I.P.).



**Figura 4. Evolução do número de Federações Desportivas em Portugal**

Fonte: IPDJ, I.P., 2018

## 5.5. Conclusão

Viu-se, neste capítulo, que Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto é o organismo de tutela dos aspetos fundamentais do sistema desportivo em Portugal. A

evolução positiva neste aspeto dos organismos intervenientes no desporto não se ficou pelo Estado. Hoje observa-se a grande influência que as Câmaras Municipais têm no desporto, criando políticas que ajudam a que o associativismo desportivo concelhio tenha condições para crescer. No entanto, observa-se que estas estruturas não-governamentais estão “à deriva” na medida em que não existe uma lei que seja rigorosa acerca das suas legalizações.



---

**CAPÍTULO VI**  
**A ESTRUTURA FINANCEIRA DO DESPORTO**

---

Este capítulo pretende avaliar como é que o Estado utiliza os recursos financeiros para desenvolver políticas desportivas, bem como apurar o que se passa em Portugal em matéria de despesas desportivas das famílias e dos organismos privados.

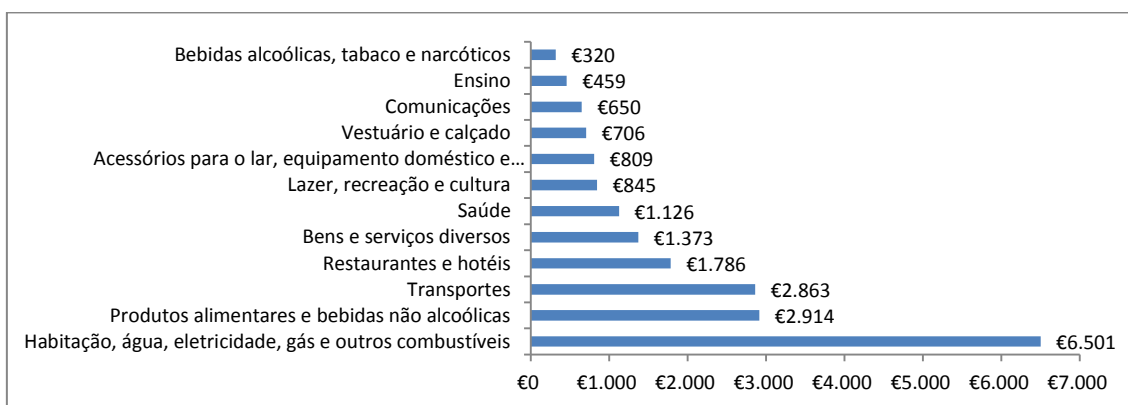
De modo a atingir o objetivo acima mencionado irá ser feito o levantamento das despesas de três setores distintos que foram outrora divididos por Pires (1989):

1. O setor dos consumidores – despesas familiares;
2. O setor privado – apoios das empresas aos organismos não-governamentais;
3. O setor público – apoios prestados pelos Governos.

### 6.1. Despesas Familiares no Desporto

No Capítulo IV chegou-se à conclusão que Portugal, em termos comparativos com o resto panorama europeu, apresenta o poder de compra bastante desfavorável.

De acordo com os dados do Inquérito às Despesas das Famílias, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística em 2015/2016, a despesa total anual média dos agregados familiares foi de 20.363€. Em conjunto, as três principais componentes da despesa (habitação, alimentação e transportes) concentravam 60,3% da despesa total anual média das famílias residentes em Portugal em 2015/2016, sendo que a divisão do lazer, recreação e cultura (onde se insere o desporto) apresentou uma despesa média anual de 845€ (Figura 5).



**Figura 5. Despesa total anual média por agregado e divisões COICOP, Portugal, 2015/2016**

Fonte: Instituto Nacional de Estatística, 2018

Esse valor de 845€ corresponde a 4,15% do total das despesas médias anuais dos agregados familiares.

Ao desagregarmos esta despesa do lazer, recreação e cultura nos seus diversos grupos e classes pode-se ver que os “*Serviços recreativos e culturais*” (267 euros), os “*Outros artigos e equipamento para recreação, jardinagem e animais de estimação*” (197 euros) e os “*Jornais, livros e artigos de papelaria*” (190 euros) se destacam dentro dos demais grupos (Tabela 4).

Em virtude das despesas em desporto estarem contidas, na sua maior parte, nos “*Serviços recreativos e culturais*” é de especial interesse observar e analisar o que se passa dentro deste grupo. Assim, este pode ser dividido em:

- “Serviços recreativos e desportivos”;
- “Serviços culturais”;
- “Jogos de azar”.

Dentro da classe “*Serviços recreativos e desportivos*” encontra-se então as diversas subclasses relacionadas com o desporto, onde estão contempladas as seguintes despesas:

- “Despesas com aprendizagem e prática de atividades desportivas, recreativas e lazer”;
- “Despesas com aluguer de equipamentos para a prática desportiva e recreativa”;
- “Despesas com entradas em recintos desportivos e recreativos”;
- “Despesas com licenças e impostos de atividades desportivas e recreativas”;
- “Despesas em feiras (inclui temáticas) e parques de diversão”;
- “Despesas em máquinas e mesas de jogos”.

Como se pode observar, ainda na Tabela 4, através da classe “*Serviços recreativos e desportivos*” a despesa total média nacional com o desporto é de 111€, por agregado familiar o que representa:

- 0,5% da média das despesas totais;
- 13,1% das despesas de “lazer, recreação e cultura”;
- 41,6% das despesas de “serviços recreativos e culturais”.

Tabela 4:

**Despesa total anual média por agregado: por divisão 09 da COICOP, Portugal**

Classes de despesa		Total	
		€	%
<b>DESPESA TOTAL MÉDIA POR AGREGADO</b>		<b>20.363€</b>	<b>100,0</b>
	<b>Lazer, recreação e cultura</b>	<b>845</b>	<b>4,2</b>
<b>09.1</b>	<b>Equipamento audiovisual, fotográfico e de processamento de dados</b>	<b>88</b>	<b>0,4</b>
09.1.1	Equipamento para receção, registo e reprodução de som e imagem	21	0,1
09.1.2	Equipamento fotográfico, cinematográfico e instrumentos de ótica	7	0,0
09.1.3	Equipamento de processamento de dados	49	0,2
09.1.4	Meios ou suportes de gravação	10	0,1
09.1.5	Reparação de equipamento audiovisual, fotográfico e de processamento de dados	1	0,0
<b>09.2</b>	<b>Outros bens duradouros para lazer, recreação e cultura</b>	<b>5</b>	<b>0,0</b>
09.2.1	Outros bens duradouros relacionados com lazer, recreação e cultura em espaços abertos	x	x
09.2.2	Instrumentos musicais e outros bens duradouros relacionados com lazer, recreação e cultura e	5	0,0
09.2.3	Manutenção e reparação de outros bens duradouros relacionados com lazer, recreação e cultu	x	x
<b>09.3</b>	<b>Outros artigos e equipamentos para recreação, jardinagem e animais de estimação</b>	<b>197</b>	<b>1,0</b>
09.3.1	Jogos, brinquedos e artigos para atividades de recreação e lazer	9	0,0
09.3.2	Equipamentos para desporto, campismo e atividades de recreação ao ar livre	2	0,0
09.3.3	Jardinagem, plantas e flores	30	0,1
09.3.4	Animais de estimação e produtos relacionados	146	0,7
09.3.5	Serviços veterinários e outros serviços para animais de estimação	10	0,0
<b>09.4</b>	<b>Serviços recreativos e culturais</b>	<b>267</b>	<b>1,3</b>
09.4.1	Serviços recreativos e desportivos	111	0,5
09.4.2	Serviços culturais	120	0,6
09.4.2.1	Cinema, teatro e concertos	52	0,3
09.4.2.2	Museus, bibliotecas e jardins zoológicos	6	0,0
09.4.2.3	Televisão e rádio - subscrição e taxas de utilização	35	0,2
09.4.2.4	Aluguer de equipamento e acessórios para cultura	x	x
09.4.2.5	Serviços fotográficos	x	x
09.4.2.6	Outros serviços culturais	23	0,1
09.4.3	Jogos de azar	36	0,2
<b>09.5</b>	<b>Jornais, livros e artigos de papelaria</b>	<b>190</b>	<b>0,9</b>
09.5.1	Livros	107	0,5
09.5.2	Jornais e periódicos	47	0,2
09.5.2.1	Jornais	26	0,1
09.5.2.2	Revistas e periódicos	21	0,1
<b>09.6</b>	<b>Férias organizadas</b>	<b>99</b>	<b>0,5</b>

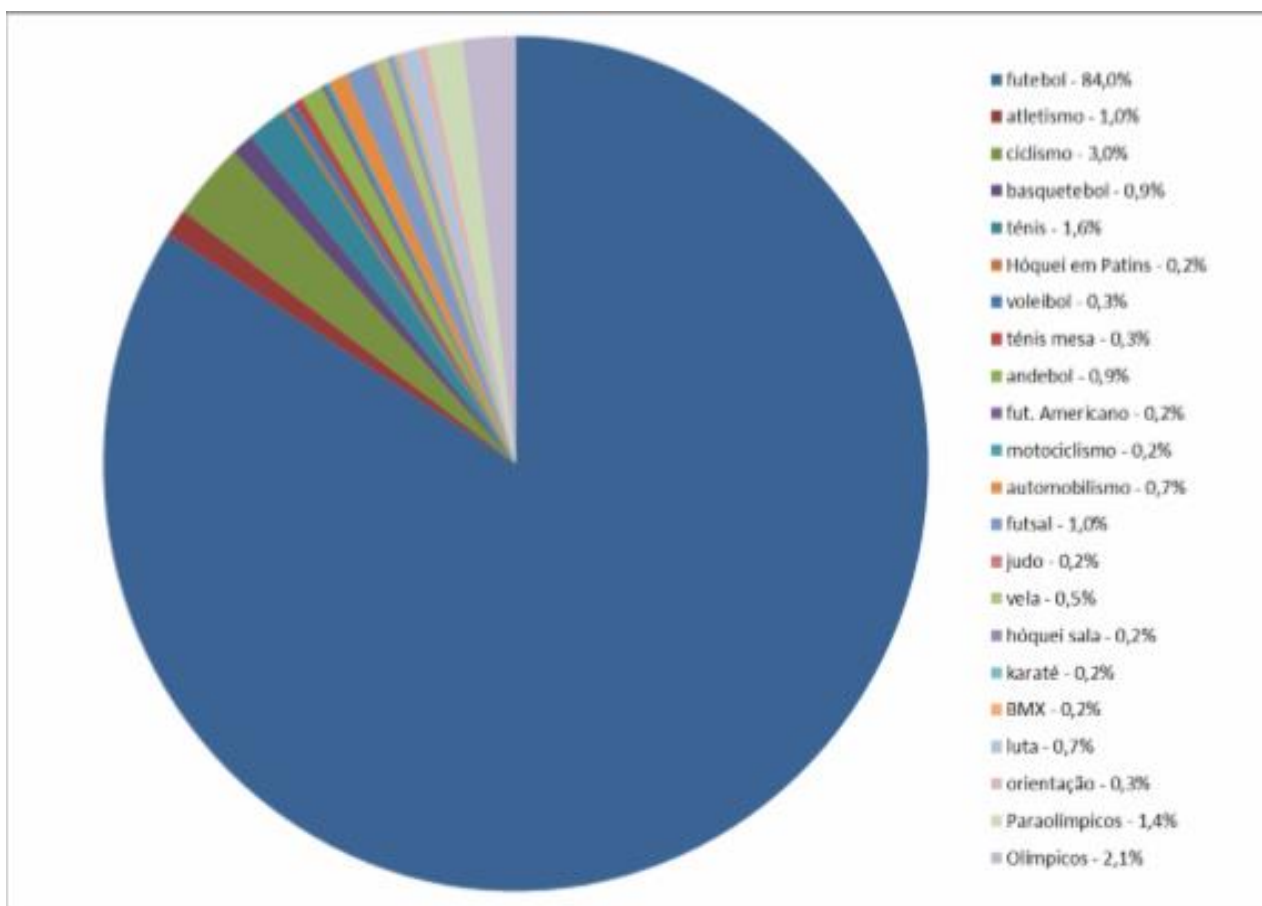
Fonte. Instituto Nacional de Estatística, 2018

## 6.2. Financiamentos do Setor Privado no Desporto

Segundo Pires (1989) um dos aspetos importantes na determinação da política desportiva em Portugal é o tempo de antena das diversas modalidades desportivas, uma vez que “representa a capacidade das várias modalidades desportivas gerarem receitas próprias através de contratos publicitários”.

Para além desse motivo, muitas pessoas decidem dar início à prática desportiva porque algum tipo de campanha promocional lhes suscitou interesse por uma certa modalidade.

Num estudo realizado em 2013, por um aluno de Mestrado da Universidade de Coimbra, foi analisado de forma empírica o tempo de antena que cada modalidade desportiva tinha na rádio Antena 1. Para essa análise empírica foram delimitadas duas semanas (de segunda a sexta) de recolha de dados de toda a informação de desporto que passou na Antena 1. Os resultados foram os seguintes:



**Figura 6. Diferenciação do tempo de antena das modalidades desportivas em Portugal, na Antena 1**

Fonte: Rodrigues, L. P. R., 2013

Segundo o autor desse mesmo estudo, “partindo do total de 576 conteúdos noticiosos, 484 tiveram o futebol como modalidade, o que representa 84,02% do total, significando que sobrou apenas 15,98%, distribuídos pelas restantes modalidades – onde se insere o pormenor das notícias sobre o exercício eleitoral do Comité Olímpico de Portugal (COP) e do Comité Paralímpico de Portugal (CPP)”.

Na Introdução deste trabalho, foi dito que as populações se interessam mais pelo espetáculo desportivo alheio do que pela própria prática desportiva. Dito isto, era de esperar que os meios de comunicação, como a rádio ou a televisão, promovessem as práticas desportivas, incentivando as pessoas a praticar desporto. No entanto, as políticas desportivas e os interesses por detrás das mesmas afastam por completo essa possibilidade, indo ao encontro do mercado consumista e servindo única e exclusivamente o propósito de promover os espetáculos desportivos. A afirmação anterior pode ser corroborada por este exemplo que foi dado da Antena 1, mas certamente que poderia ser dado por um canal de televisão desportivo português. O grande tempo de antena do futebol não tem o intuito de promover as práticas desportivas. Quanto mais não seja irá ter o ciclismo ou o atletismo, mas essas modalidades estão muito distantes do tempo que é dado ao futebol em Portugal.

O apoio financeiro ao desporto no setor privado está muito relacionado com o estado económico de um país. As empresas privadas com capacidade de investir no desporto são, na sua maioria, empresas de cariz de marketing e as primeiras estão cada vez mais “presas” aos processos de regulamentação necessários para investir no desporto. Os muitos casos de doping e de corrupção são algumas das razões para que as federações, associações e outras entidades tenham diminuído a margem de manobra de muitas empresas privadas.

### **6.3. Apoios Prestados pelos Governos**

O financiamento ao desporto realizado pelo setor público pode ser organizado, segundo Pires (1989), em três fontes distintas:

1. Orçamento Geral do Estado;
2. Percentagem dos lucros obtidos do jogo;
3. Apoio autárquico.

Relativamente ao Orçamento Geral do Estado (OGE) de 2018, podemos ver que a área setorial da Juventude e Desporto se encontra integrada no Programa Orçamental da *Educação Pré-Escolar, Ensino Básico e Secundário*.

Segundo o Relatório do OGE de 2018, o Governo salienta as seguintes ações estratégicas para o desporto:

- “Valorização da Educação Física no pré-escolar e em todos os ciclos escolares e do Desporto na Escola com a promoção dos programas desenvolvidos pelos próprios estabelecimentos de ensino em articulação com a comunidade local;
- Criação de um Plano de Ação Nacional para a Generalização da Prática Desportiva;
- Reforço do Programa de Apoio às Infraestruturas Desportivas, com o intuito de fortalecer o tecido associativo de base local e concretização da Carta Desportiva Nacional (SNID);
- Reforço da formação de treinadores e dirigentes;
- Melhoria do apoio ao Desporto de Alto Rendimento com a redefinição do Projeto Olímpico e Paralímpico, visando melhorar a prestação desportiva nos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020 (...);
- Implementação de Plano de Ação dirigido à erradicação da violência no desporto (...);
- Manutenção da promoção da dimensão internacional do desporto português e reforço da cooperação com os países da CPLP, Ibero-Americanos e da UE”.

Na tabela seguinte podemos observar a despesa relativa ao desporto no ano de 2018:

Tabela 5:

**Despesas por medidas do programa (em milhões de euros)**

<b>Estado, SFA e EPR</b>	<b>Orçamento de 2018</b>	<b>Estrutura 2018 (%)</b>
<b>Serviços Gerais da Administração Pública</b>		
- Cooperação económica externa	40,7	0,6
<b>Educação</b>		
- Administração e Regulamentação	139,6	2,2
- Investigação	7,9	0,1
- Estabelecimentos de Ensino Não Superior	5.642,9	87,3
- Serviços Auxiliares de Ensino	281,1	4,3
- Serviços Culturais, Recreativos e Religiosos - Desporto, Recreio e Lazer	92,4	1,4
<b>Segurança e Ação Social</b>		
- Violência Doméstica. Prevenção e Proteção à Vítima	0	0
- Integração da Pessoa com Deficiência	0	0
<b>Simplex+</b>	4,7	0,1
<b>Florestas (Pedrogão Grande)</b>	0,1	0
<b>Educação - Descentralização</b>	255,4	4,0
<b>Despesa Total Não Consolidada</b>	6.519,5	100,0
<b>Consolidação entre e intra-setores</b>	346,5	
<b>Despesa Total Consolidada</b>	6.173,1	
<b>Despesa Efetiva Consolidada</b>	6.188,3	

**Fonte.** Orçamento Geral do Estado, 2018

Podemos encontrar a informação relativa aos beneficiários dos jogos sociais do Estado (Jogos Santa Casa), cuja exploração está atribuída exclusivamente à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), no Decreto-Lei nº56/2006 de 15 de março, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei nº44/2011 de 24 de março, pelo Decreto-Lei nº106/2011 de 21 de outubro e pelo Decreto-Lei n.º 23/2018 de 10 de abril. Neste podemos encontrar as seguintes informações que dizem respeito ao desporto:

- 0,66% para o policiamento de espetáculos desportivos;
- 0,95% para o apoio ao desporto escolar e investimentos em infraestruturas desportivas escolares;
- 1,14% para a prestação de serviços sociais nas áreas do turismo e do termalismo social e sénior, da organização dos tempos livres, da cultura e do desporto populares, a afetar à Fundação INATEL;



- 8,87% são transferidos para o Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P., para o fomento e desenvolvimento de atividades e infraestruturas desportivas e juvenis.

Relativamente ao apoio autárquico e tendo como base, uma vez mais o Orçamento do Estado de 2018, podemos observar as seguintes subvenções às autarquias:

- 1,844 mil milhões de euros relativos ao Fundo de Equilíbrio Financeiro (FEF);
- 163,3 milhões do Fundo Social Municipal (FSM);
- 483,9 milhões da participação variável no IRS (Imposto sobre Rendimentos de Singulares).

Aquele que é o principal indicador, neste capítulo dos apoios autárquicos, diz respeito à Taxa de Participação Desportiva para o Desporto (Pires, 1989). Esta taxa traduz a quantia que cada Câmara Municipal colocou no desporto, num determinado ano.

Tabela 6:

**Despesa das Câmaras Municipais em cultura e desporto: total e por atividades desportivas (2013-2016)**

Anos	Atividades culturais							
	Total				Atividades desportivas			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Portugal	635.520,3	568.842,0	638.466,8	646.830,2	257.112,5	215.463,0	246.255,5	261.169,0
Norte	214.613,3	189.888,4	223.951,3	218.138,8	104.999,3	88.395,3	110.290,5	108.979,6
Centro	167.098,4	141.404,0	166.367,2	154.288,7	68.286,3	58.534,4	61.979,1	63.658,0
Área Metropolitana de Lisboa	115.909,1	114.169,4	109.115,3	128.084,4	32.896,2	25.594,4	26.263,6	35.389,9
Alentejo	86.335,0	70.859,1	78.878,1	78.111,2	33.204,5	24.510,4	25.899,3	27.778,4
Algarve	30.606,7	31.637,9	38.543,3	44.324,8	12.970,2	13.392,4	17.109,6	20.462,1

Podemos observar que, no ano de 2014, as despesas das Câmaras Municipais em atividades desportivas sofreram um grande abalo, sendo que, a partir daí e de uma maneira geral, o gasto autárquico no desporto tem vindo a subir progressivamente tendo, em 2016, alcançado valores próximos de 2013.

## 6.4. Conclusão

Foi visto, neste capítulo, que os portugueses gastam muito pouco, em termos médios, em desporto. O valor médio nacional para a classe “*Serviços recreativos e*

*desportivos*” é de 111€, por agregado familiar o que representa 0,5% da média das despesas totais; 13,1% das despesas de “lazer, recreação e cultura”; 41,6% das despesas de “serviços recreativos e culturais”.

Vimos também que Portugal continua não só a ser um país de futebol (visto através do tempo de antena que esta modalidade auferi em comparação com as outras), como também um país cujas políticas desportivas vão na direção do consumo de espetáculos desportivos por parte da população.

---

**CAPÍTULO VII**  
**A GESTÃO DESPORTIVA**

---

O desporto emprega milhões de pessoas em todo o mundo, é jogado ou assistido pela maioria da população mundial e, ao nível da alta competição, deixou de ser um mero passatempo amador para se tornar naquilo que é agora uma autêntica indústria. O crescimento e a profissionalização do desporto impulsionaram mudanças no consumo, na produção e na gestão de eventos desportivos a todos os níveis. O desporto converteu-se, assim, numa das atividades humanas mais praticadas, sendo de todas as indústrias de lazer a que maior número de participantes tem conquistado, quer seja a nível profissional ou amador, de maneira regular ou ocasional, milhões de pessoas participam nas várias formas de atividade física e desporto existentes por todo o mundo. Segundo Pires (1993), “o desporto é cada vez mais olhado como um produto e, simultaneamente, um processo e um serviço gerador de educação, de cultura, de lazer e de economia, no quadro da Organização Social dos países”.

### **7.1. Características únicas do desporto**

Smith & Stewart (1999) fornecem uma lista de dez características únicas do desporto que ajudam a compreender o porquê da gestão das organizações desportivas requerer a aplicação de técnicas específicas.

Uma característica única do desporto é o fenómeno da paixão irracional que os adeptos desenvolvem para com equipas desportivas ou atletas. Os gestores desportivos devem aprender a aproveitar essas paixões, apelando ao desejo das pessoas para comprarem bilhetes para determinados eventos, para se tornarem sócios de um clube, doarem algum do seu tempo para ajudarem a organizar associações voluntárias ou até mesmo para comprarem equipamentos desportivos.

Há também diferenças significativas entre as organizações desportivas e as restantes no modo em como é feita a avaliação do desempenho. Certas empresas existem para fazer lucros e aumentar a riqueza de acionistas ou proprietários, enquanto no desporto obrigações como ganhar títulos desportivos, fornecer serviços a partes interessadas, ou cumprir obrigações de serviço comunitário podem prevalecer sobre os resultados financeiros. Os gestores do desporto precisam de ter consciência destes múltiplos resultados organizacionais, ao mesmo tempo que são responsáveis pela parte financeira da organização em questão.

O equilíbrio competitivo também é uma característica única da natureza interdependente das relações entre as organizações desportivas que competem dentro

das quatro linhas, mas cooperam fora delas para garantir a viabilidade a longo prazo de ambos os clubes e da liga em questão. Na maioria dos ambientes de negócio, o objetivo é garantir a maior participação de mercado, vencer todos os concorrentes e garantir o monopólio. Já no desporto, as equipas precisam dessa mesma concorrência para permanecerem no negócio desportivo. Então, estes devem cooperar para compartilhar receitas, quando necessário, e garantirem que a competição não seja influenciada de modo a garantirem a incerteza dos resultados dos jogos, para que o interesse dos adeptos seja mantido.

O produto desportivo, quando assume a forma de um jogo, também é de qualidade variável. Embora os resultados desse mesmo jogo sejam, geralmente, incertos, uma determinada equipa poderá dominar o mesmo do princípio ao fim, o que diminuirá a atratividade da partida. Como resultado disso, a percepção daqueles que assistem o jogo poderá ser negativa, especialmente se for a sua equipa que se encontra por baixo durante a partida. Como tal, a variável “qualidade do desporto”, nunca dá garantias no mercado quando comparada com outros fornecedores de produtos de consumo.

O desporto também goza de um alto grau de lealdade ao produto ou à marca, já que é improvável que os adeptos mudem de clube devido a um mau resultado da equipa. Por outro lado, os consumidores de produtos domésticos têm uma gama enorme para escolher e mudarão facilmente entre marcas por razões de preço ou qualidade. Esta aparente vantagem também tem os seus lados negativos, já que fica complicado para um clube expandir o seu número de sócios e atrair novos adeptos.

O desporto gera comportamentos únicos nas pessoas que o acompanham, principalmente no que diz respeito aos seus jogadores favoritos, fazendo com que, por exemplo, os adeptos vistam a camisola oficial dos mesmos. Esta identificação indireta com as aptidões e com os estilos de vida dos desportistas pode (e deve) ser utilizada pelos gestores desportivos para influenciar as decisões de compra dos indivíduos que seguem afincadamente o desporto.

Os seguidores do desporto demonstram também um alto grau de otimismo demonstrado, muitas vezes, pelo facto dos seus clubes passarem por uma fase má da época e estes ainda assim acreditarem que é possível ganhar o campeonato.

As organizações desportivas, segundo Smith & Stewart (1999), são relutantes em adotar novas tecnologias a menos que estejam relacionadas com a ciência desportiva, uma vez que estas podem ajudar a melhorar o desempenho dos seus atletas. No que a

este tópico diz respeito, as organizações desportivas podem ser consideradas mais conservadoras do que outras organizações.

Por fim, o último aspeto único do desporto é a sua disponibilidade limitada. Noutras indústrias, as organizações podem aumentar a produção para responderem à procura, mas no desporto, os clubes são limitados pelo tempo que a temporada dura e pelo número de jogos programados. Isso restringe a sua capacidade de maximizar a receita através da venda de bilhetes. A implicação que isto tem para os gestores desportivos é que estes devem compreender a natureza do seu negócio, o nível de procura pelos seus produtos e serviços e o momento apropriado para entrega-los e vendê-los.

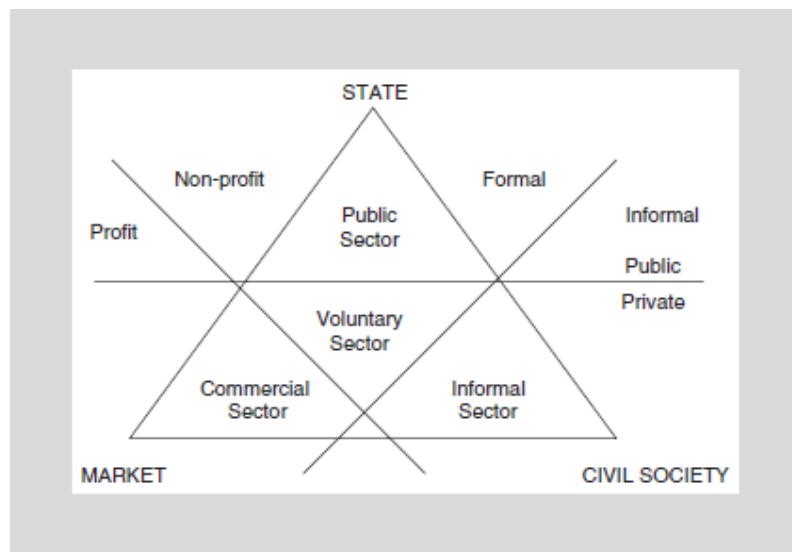
## **7.2. Papel do setor público no desenvolvimento desportivo**

Como foi visto no Capítulo V, o setor público desempenha um papel fundamental no desenvolvimento desportivo em Portugal e uma vez que este trabalho está enquadrado num estágio numa Câmara Municipal, esse papel irá ser agora mais aprofundado.

O Estado desde sempre que desempenhou um papel importante no fornecimento de experiências desportivas. Os antigos Jogos Olímpicos, por exemplo, foram financiados e organizados pelos vários estados que compunham a Grécia antiga e os monarcas europeus, durante a Idade Média, organizavam diversos torneios desportivos de combate para aprimorarem as habilidades dos seus soldados (Mechikoff & Estes, 1993). Hoje em dia, o Estado, através das suas instituições governamentais, oferece um grande conjunto de instalações e serviços desportivos. Grande parte dos estádios desportivos, por exemplo, foi financiada por fundos do governo e está sujeita a uma legislação governamental própria (John & Sheard, 1997).

Uma forma útil de entender a relação entre o Estado e a sociedade é fazê-lo através da distinção de três "ordens sociais" interdependentes (Ibsen & Jorgensen, 2002). A primeira ordem social é o *Estado e o seu envolvimento*. O papel do Estado é governar os membros da sociedade, estabelecendo uma burocracia que impõe uma série de regras e regulamentos. A segunda ordem social é o *mercado*, que é o ponto principal para que a atividade comercial se desenvolva. Este é o lar do setor privado, que é impulsionado principalmente pelo desejo de expansão do mercado e dos lucros. A terceira ordem social é a *sociedade civil*, que compreende uma rede complexa de

relacionamentos informais não-comerciais que se situam principalmente em torno de famílias, bairros e comunidades locais. As interseções destas três ordens sociais irão criar quatro diferentes setores e formas organizacionais, a saber: o setor público sem fins lucrativos, que é impulsionado pelo Estado; o setor comercial com fins lucrativos, que é impulsionado pelo mercado; o setor informal, liderado pela sociedade civil; e, finalmente, pelo setor do voluntariado que é impulsionado por aspetos de todas as três ordens sociais. A organização da sociedade segundo esta nomenclatura está ilustrada na Figura 7.



**Figura 7. Organização da sociedade**

Fonte: Ibsen & Jorgensen, 2002

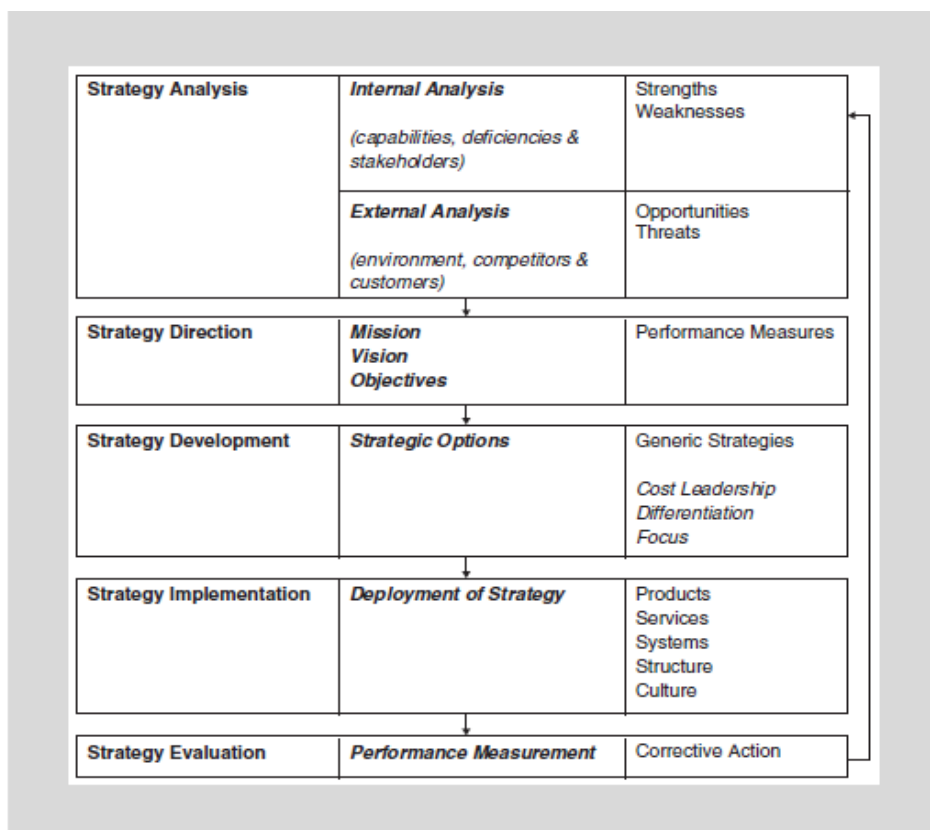
O modelo acima é de grande utilidade para discutir o papel que o setor público, mais concretamente o Estado, tem sobre o desporto. O mesmo indica que, embora o Estado possa ter uma enorme influência sobre a estrutura e a prática desportiva em determinadas condições políticas, este último pode também ter uma influência mínima sobre o desporto em qualquer outra situação. O modelo também sugere que, mesmo quando o Estado tem um papel passivo em relação ao desenvolvimento desportivo, poderá, ainda assim, existir um sistema desportivo a crescer e a desenvolver-se em qualquer outro setor. O modelo também implica que não existe uma forma ótima da sociedade organizar as suas práticas desportivas. Tudo irá depender de qual setor é visto como o provedor apropriado de instalações e atividades desportivas e quais os resultados desportivos pretendidos. Por exemplo, o Estado pode ser visto como o fornecedor mais eficaz de instalações de treino para atletas de alta competição (i.e. centros de alto rendimento), enquanto o setor do voluntariado pode ser utilizado para

proporcionar desporto comunitário e atividades desportivas para todas as pessoas (DaCosta & Miragaya, 2002).

### 7.3. Princípios estratégicos da gestão desportiva

De forma simples, a estratégia é a correspondência que é feita entre uma organização e o seu ambiente externo (Viljoen & Dann, 2003). Olhar para a estratégia desta forma reforça a importância não só da organização em si como também das circunstâncias e do ambiente em que ela opera.

Uma das maiores questões da estratégia desportiva advém do equilíbrio entre dois ou mais objetivos divergentes. Por exemplo, é comum que as organizações desportivas procurem obter sucesso ao nível da alta competição e, ao mesmo tempo, procurem aumentar os níveis de participação desportiva. Mover recursos para ambos os objetivos antes mencionados pode ser problemático, de um ponto de vista estratégico, uma vez que os mesmos não são propriamente compatíveis (Stewart et al., 2004). A gestão estratégica (Figura 8) é o processo resultante da sobreposição entre a preparação e a oportunidade (Hoye et al., 2015).



**Figura 8. O processo da gestão estratégica**

Fonte: Hoye et al., 2015



### 7.3.1. 1ª Etapa – Análise estratégica

Um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores do desporto é combater o desejo de estabelecer uma estratégia de forma rápida e agir sem pensar duas vezes. Enquanto o apelo à ação é algo natural para gestores motivados, muitas estratégias podem falhar devido àquilo que Dess & Lumpkin (2003) chamam de "trabalho avançado" não ter sido feito corretamente. Este trabalho avançado implica uma revisão abrangente dos ambientes internos e externos à organização em questão. As ferramentas para que essa revisão possa ser feita de forma correta são: 1) análise SWOT; 2) análise das necessidades dos clientes e dos *stakeholders*; 3) análise da concorrência; e 4) a análise das cinco forças.

A primeira ferramenta - análise SWOT - é utilizada para examinar a posição estratégica de uma organização, de dentro para fora. Esta análise considera os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças que uma organização possui ou enfrenta. A análise SWOT está dividida em dois momentos. O primeiro momento é caracterizado pela análise interna da organização, que pode ser resumida pelos seus pontos fortes e pelos seus pontos fracos. Esta análise abrange tudo o que uma organização controla, incluindo alguns aspetos que são bem executados e podem ser vistos como capacidades (pontos fortes), enquanto outros são mais difíceis de executar e podem ser vistos como deficiências (fraquezas). O segundo momento da análise SWOT diz respeito aos fatores externos, isto é, àqueles que a organização não possui controlo de forma direta, e estão divididos em oportunidades e ameaças.

Para que a análise do ambiente envolvente fique concluída, é essencial realizar uma avaliação das partes interessadas (*stakeholders*) e dos clientes da organização. As partes interessadas são todas as pessoas de uma determinada organização, como os seus funcionários, os seus jogadores, os proprietários das instalações, os patrocinadores, a imprensa e os adeptos. A questão fundamental que um gestor desportivo deve responder está relacionada com quem este está preocupado em fazer feliz. Por exemplo, alguns clubes desportivos profissionais tendem a concentrar-se em obter vitórias nas suas competições, mesmo que isso implique a exclusão de todas as outras prioridades, incluindo a gestão financeira. Embora isso possa tornar os adeptos felizes a curto prazo, isso não reflete os interesses das ligas e dos funcionários, para quem uma empresa sustentável é fundamental (Hoye et al., 2015).

As oportunidades e as ameaças podem abranger várias entidades no ambiente externo, incluindo a presença e as atividades da concorrência. Como as ações dos concorrentes podem afetar o sucesso de uma abordagem estratégica, esta terceira ferramenta é de extrema importância. Existem muitas formas de análise da concorrência, no entanto, a maioria delas considera as dimensões que estão enunciadas na Tabela 7. Para cada concorrente, estas oito dimensões devem ser sempre consideradas.

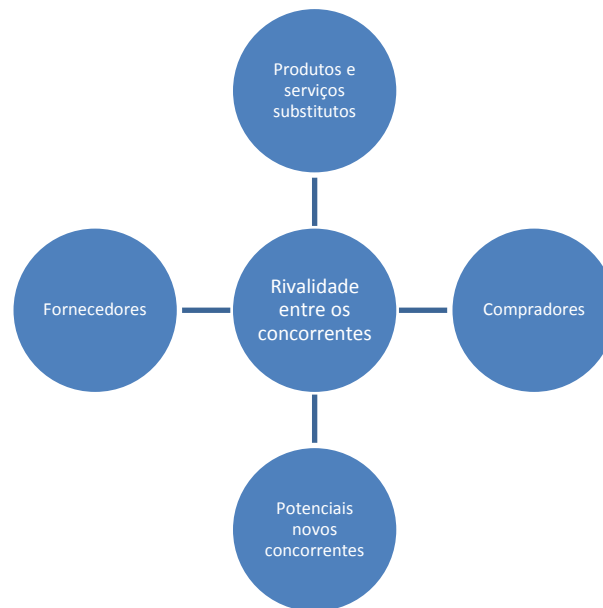
Tabela 7:

**Dimensões da análise da concorrência**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Alcance geográfico	Localização
Visão e intenção	Desde a sua sobrevivência até à sua dominância
Objetivo	Intenções a curto e longo prazo
Posição no mercado	Desde o mais pequeno ao maior monopolista
Estratégia	Métodos para ganhar vantagem competitiva
Recursos	Volume e disponibilidade
Mercado alvo	A quem os produtos e serviços são direcionados
Abordagem de marketing	Os produtos, serviços, preços e distribuição por detrás da concorrência

**Nota.** Fonte: adaptado de Hoyer et al., 2015

A última ferramenta desta primeira etapa consiste na análise de cinco forças, que foi desenvolvida por Michael Porter (Figura 9) e é aquela que é mais utilizada para descrever o ambiente competitivo (Porter, 1980).



**Figura 9. Análise competitiva das cinco forças**

Fonte: adaptado de Porter, 1980

### **7.3.2. 2ª Etapa – Direção estratégica**

Após ficar concluída a análise estratégica, pode-se começar a definir a segunda etapa. Existem quatro ferramentas convencionais que são utilizadas para esclarecer e documentar esta direção: 1) missão; 2) visão; 3) objetivos organizacionais; e 4) indicadores de desempenho.

A missão identifica o propósito da organização. Embora possa parecer estranho ter que colocar isto por escrito, a missão é importante para reduzir o risco de existir uma confusão estratégica. Por exemplo, é comum entre jogadores, espectadores, funcionários, treinadores, patrocinadores e representantes existir interpretações diferentes do propósito de uma organização desportiva. Como tal, esta declaração deve definir por que uma organização foi criada, quais os serviços e produtos ela fornece e para quem é que os mesmos são fornecidos. Geralmente, não excede um parágrafo (Hoye et al., 2015).

Escusado será dizer que, por detrás da ideia de estabelecer uma direção estratégica, existe a necessidade do gestor desportivo ser visionário: olhar para o futuro e conceber uma imagem mental clara do que a organização poderia ser. Pensar desta maneira significa ser capaz de interpretar as informações recolhidas durante a fase de análise e encontrar as oportunidades que estas apresentam. A visão é então o ponto culminante deste tipo de pensamento. É uma afirmação que declara

as ambições a médio e longo prazo de uma organização (entre um período de três a cinco anos).

Dado que a visão é o reflexo das ambições de médio a longo prazo de uma organização, os objetivos organizacionais servem para marcar esse caminho de modo a alcançar essa meta. Os objetivos refletem as realizações que devem ser feitas para efetivar a visão. Por exemplo, se um clube estiver a competir na segunda divisão, a sua visão pode ser terminar nos três primeiros classificados de modo a ser promovido ao escalão principal. No entanto, alcançar essa visão dentro de uma única temporada não é realista, então um objetivo poderá ser ficar três lugares acima da classificação obtida na temporada passada. É importante que todos os objetivos sejam mensuráveis.

Os indicadores de desempenho são utilizados em consonância com os objetivos organizacionais para que se consiga estabelecer a ponte entre o sucesso e o insucesso. Estes indicadores são, portanto, inseparáveis dos objetivos e devem ser criados ao mesmo tempo. Cada vez que um indicador de desempenho é utilizado, deve-se ter cuidado para garantir que este possa ser medido de forma concreta.

### **7.3.3. 3ª Etapa – Formulação estratégica**

Porter (1985) afirmou que existem apenas três estratégias fundamentais que podem ser aplicadas em qualquer organização. Estas estratégias respondem à questão mais básica que um gestor desportivo tem aquando de uma escolha estratégica: qual será a nossa fonte de vantagem competitiva? Essas três estratégias estão descritas nos parágrafos seguintes.

Liderança de custos: tornar-se um líder de custos significa fornecer produtos e serviços ao menor custo possível para o maior número possível de clientes. A lógica desta abordagem estratégica é impulsionada pelo volume e participação do mercado, onde um maior número de vendas comparativamente à concorrência leva a uma maior rentabilidade.

Diferenciação: fornecer um conjunto diferenciado de produtos e serviços difícil de ser replicado pelos concorrentes. A lógica desta abordagem estratégica é sustentada pelo pressuposto de que os consumidores procuram mais produtos e serviços que sejam únicos.

Foco: fornecer um conjunto de produtos e serviços para uma pequena secção do mercado com a intenção de dominar a participação nesse mesmo mercado. A lógica que orienta esta abordagem estratégica é que ser dominante numa pequena secção de um mercado maior é uma maneira de uma organização ter sucesso nos seus primeiros dias de vida, sem ter que competir com organizações com melhores e maiores recursos. Para ter sucesso com esta abordagem estratégica, é necessário escolher o segmento de mercado com muito cuidado, conscientes de que os produtos e serviços fornecidos devem preencher necessidades particulares aos clientes.

#### **7.3.4. 4ª Etapa – Implementação da estratégia**

A implementação da estratégia representa a introdução da escolha da estratégia competitiva da organização. Por exemplo, se foi escolhida uma estratégia de diferenciação, a etapa de implementação considera como esta pode ser realizada de acordo com os produtos, serviços e atividades da organização. Quando as decisões forem finalizadas quanto à estratégia que será implementada para atingir os objetivos organizacionais, a tarefa de convertê-los em ação começa. Isso significa que os representantes de cada área ou de cada departamento da organização devem envolver-se na decisão de como eles podem contribuir para que a estratégia seja bem-sucedida.

#### **7.3.5. 5ª Etapa – Avaliação estratégica**

A última etapa, correspondente à avaliação estratégica, requer uma apreciação de dois aspetos relacionados com a estratégia. Em primeiro lugar, os indicadores de desempenho, associados a cada objetivo organizacional, precisam de ser comparados com os resultados em si e, em segundo lugar, o sucesso das ações que foram tomadas precisa de ser determinado (Kaplan & Norton, 2001)

### **7.4. Conclusão**

Foi visto neste capítulo que o desporto, apesar de depender imenso de muitos outros setores de atividade, ele próprio goza de características que o tornam único e que deverão ter tidas em conta, aquando da sua análise.

Tal como também já se tinha visto antes, o setor público desempenha hoje um papel fundamental na elaboração das políticas desportivas.

Por fim, abordaram-se as cinco etapas do processo de gestão estratégica, que é o processo resultante da sobreposição entre a preparação e a oportunidade. Esta ferramenta mostra-se importante aquando da elaboração, decisão, execução, e avaliação das políticas desportivas.

---

**CAPÍTULO VIII**  
**A TOMADA DE DECISÃO NO DESPORTO – DA**  
**TEORIA À APLICAÇÃO**

---

### 8.1. Fatores de desenvolvimento do desporto

Apesar de este trabalho girar em torno de uma realidade local e regional, não significa que o processo político de tomada de decisão seja negligenciado. Principalmente num município cuja visibilidade, como iremos ver mais à frente, está em constante crescimento.

Este processo político de tomada de decisão não é mais do que “uma sequência de tarefas que preparam as deliberações em matéria de política desportiva. Ele utiliza as informações da análise da situação desportiva que são posteriormente organizadas com vista a desencadear políticas transformadoras dessa situação” (Cunha, 1997). Os instrumentos responsáveis pela aplicabilidade dessas políticas são aquilo que foram denominados e explicados por Pires (1990) por “Fatores de Desenvolvimento do Desporto”. Segundo o mesmo autor, estes fatores de desenvolvimento são “o conjunto dos agentes, dos meios e dos instrumentos que possibilitam o processo de desenvolvimento desportivo”.

Cunha (1997), tem bem referenciado que os fatores de desenvolvimento do desporto são 12 (doze) e são os seguintes:

1. Atividades – são através destas que o número de praticantes aumenta e para onde estes se mobilizam, quer seja em formato de competições, quer seja em formato da promoção organizada de práticas desportivas. Devido à sua natureza, requerem a intervenção de todos os outros fatores de desenvolvimento do desporto;
2. Instalações – espaço onde são asseguradas, devido à sua segurança e ao seu resguardo das incertezas climáticas, a realização das práticas desportivas;
3. Apetrechamento – conjunto de aparelhos e instrumentos que dão auxílio ao bom desempenho das práticas desportivas;
4. Financiamento – verbas envolvidas que condicionam toda a aplicação das políticas desportivas. A combinação deste fator de desenvolvimento com os demais identifica a estrutura desportiva e a política desportiva.
5. Promoção/Marketing – ações que permitem que o desporto transmita uma imagem favorável e que, por consequência, aumente o número de praticantes desportivos;



6. Formação – ações que, por vezes, se associam ao fator de desenvolvimento da promoção/marketing para criar oportunidades de educação desportiva direcionada aos agentes desportivos. Através destas a qualidade e a quantidade dos quadros humanos envolvidos no desporto aumenta;
7. Quadros Humanos – conjunto de agentes que fazem parte dos processos de elaboração, decisão, promoção e gestão das práticas desportivas. É expectável que, quando se associam estes ao fator de desenvolvimento anterior, a qualidade das práticas e das políticas desportivas aumentem;
8. Orgânica – ato de criar órgãos ou instituições, que permitem que os diversos agentes desportivos tenham um determinado papel e competências no interior de cada estrutura;
9. Documentação – fator de desenvolvimento que está diretamente associado à formação, uma vez que reúne todos os conteúdos informativos sobre o desporto e é onde os agentes desportivos vão obter conhecimento;
10. Informação – dados que permitem aos agentes desportivos conhecer o impacto que uma determinada atividade teve;
11. Legislação – conjunto de leis que permite que o sistema desportivo se mantenha estável, através da regulação das atuações, dos direitos e dos deveres de todos os envolvidos;
12. Gestão – conjunto de procedimentos que permitem que os processos desportivos tenham uma maior eficácia e racionalidade.

Assim, as políticas desportivas devem ser estruturadas segundo estes fatores de desenvolvimento do desporto. São estes que permitem que os objetivos iniciais sejam cumpridos com a maior eficácia possível e é importante que se tenha um olhar global e não individual aquando da utilização dos mesmos. Isto é de extrema importância, uma vez que todos os fatores se articulam uns com os outros. Cair no erro de olhar para apenas um deles, irá resultar numa alteração negativa noutro.

---

**CAPÍTULO IX**  
**METODOLOGIA**

---

Após a fundamentação anterior, irá ser aqui enunciada a metodologia que servirá de base para a avaliação da acessibilidade ao desporto e da situação desportiva no concelho de Odivelas.

### **9.1. O modelo desportivo**

Cunha (1997), tem bem documentado aquilo que Pires (1982) sistematizou a partir de Castejon Paz (1973). O autor apresenta um modelo representador do Sistema Desportivo Português a partir de um conjunto de elementos que organizou em seis quadros (condicionante, material, humano, normativo, orgânico e de apoio). Ainda dentro do mesmo trabalho de Cunha (1997), podemos encontrar as cinco etapas que definem o modelo:

1. Levantamento da situação desportiva, através dos elementos desportivos, extradesportivos e paradesportivos;
2. Análise da situação desportiva, organizada através dos fatores de desenvolvimento do desporto, enunciadas já neste trabalho;
3. Definição de metas e objetivos;
4. Seleção de estratégias dirigidas à intervenção planeada, com base nos fatores de desenvolvimento do desporto;
5. Avaliação em função dos objetivos que foram definidos anteriormente.

### **9.2. As variáveis do modelo**

Devido ao facto de nem toda a informação estar disponível, foi feita uma seleção daquelas variáveis que vão ser estudadas.

Relativamente às variáveis extradesportivas e paradesportivas, as variáveis escolhidas giram à volta da informação disponível nos censos da população, como a demografia, a economia, o panorama da saúde e as características climáticas.

Por fim, para identificar a dinâmica desportiva em Odivelas, é de extrema necessidade o estabelecimento de variáveis propriamente desportivas. Assim, considerou-se as atividades, as instalações, o financiamento, os quadros humanos e a orgânica.

### **9.3. Processos e dificuldades na recolha de informação**

Toda a informação que serviu de base às variáveis propriamente desportivas resultou da consulta de vários documentos estatísticos presentes na Divisão de Desenvolvimento Desportivo da Câmara Municipal de Odivelas. Tentou-se ao máximo normalizar o ano desses dados para a época desportiva 2016/2017, no entanto, em alguns casos, tal não foi possível devido à qualidade e à quantidade da informação ao dispor.

Relativamente às variáveis extradesportivas e paradesportivas, as dificuldades sentidas foram de menor grau, uma vez que as fontes deste tipo de informação, como o Instituto Nacional de Estatística ou a PORDATA, apresentam uma grande viabilidade. Apesar disso, os dados mais recentes remontam a 2011, existindo alguma discrepância entre a data destes dados e dos dados referentes às variáveis propriamente desportivas.

#### **9.4. Constituição das variáveis**

Este ponto irá estar dividido em duas partes:

1. Caracterização das variáveis do quadro condicionante que reúnem as informações extradesportivas;
2. Caracterização das variáveis propriamente desportivas.

##### **9.4.1. Quadro condicionante – variáveis extradesportivas**

Relativamente ao quadro condicionante e seguindo a linha de pensamento de Pires, G. (1989) que foi apresentada anteriormente, as variáveis que foram escolhidas dividem-se nos seguintes domínios:

1. Demografia;
2. Economia;
3. Panorama da Saúde;
4. Caracterização Climática.

##### **9.4.1.1. Demografia – População, Atividade Económica e Dimensão das Famílias**

A partir dos Censos da População e da Habitação (2011) e da PORDATA, foram considerados os seguintes registos, divididos por freguesias:

1. Número de habitantes residentes;
2. Densidade populacional;

3. Índice de envelhecimento;
4. Taxa de crescimento efetivo;
5. Taxa de crescimento natural;
6. Taxa bruta de natalidade;
7. Taxa bruta de mortalidade;
8. Taxa de fecundidade geral;
9. População ativa;
10. Trabalhadores do setor primário;
11. Trabalhadores do setor secundário;
12. Trabalhadores do setor terciário;
13. Dimensão média das famílias.

#### **9.4.1.2. Economia**

Foram consideradas apenas as três variáveis seguintes, com valores que correspondem aos anos de 2011 e de 2013:

1. Número total de empresas e estabelecimentos no concelho;
2. Remuneração média mensal;
3. Taxa de desemprego.

A recolha de informação estatística teve como fontes: o Ministério de Economia, o Instituto Nacional de Estatística, o Instituto de Emprego e Formação Profissional e PORDATA.

#### **9.4.1.3. Panorama da saúde**

Devido ao risco inerente à prática de desporto, analisou-se o panorama da saúde no concelho de Odivelas, tendo por base de análise os dados facultados pelo Agrupamento de Centros de Saúde Loures-Odivelas (ACES), bem como do Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Perfil da Saúde “Odivelas, concelho saudável”, segundo o Observatório da Cidade (2016).

As variáveis consideradas foram as seguintes:

1. Estabelecimentos de saúde – incluem-se os hospitais e centros de saúde;
2. Farmácias.

#### **9.4.1.4. Caracterização climática**

Pelas razões já enunciadas neste trabalho, a caracterização do clima é de extrema importância aquando da elaboração das políticas desportivas. Uma vez que o município de Odivelas não dispunha de estações meteorológicas que permitam a caracterização pormenorizada do seu clima, recorreu-se aos dados recolhidos numa estação de Lisboa para o período 1961-1991, no caso da temperatura, e para o período 1958-1988 para os restantes fatores (humidade, precipitação e vento).

Assim, as variáveis consideradas foram as seguintes:

1. Temperatura do ar;
2. Precipitação média mensal;
3. Humidade relativa do ar;
4. Frequência e velocidade médias anuais do vento.

#### **9.4.2. Variáveis propriamente desportivas**

Utilizando os fatores de desenvolvimento do desporto como base, aqueles que se seleccionou foram os que se apresentam de seguida:

1. Atividades;
2. Instalações;
3. Financiamento;
4. Quadros Humanos;
5. Orgânica.

##### **9.4.2.1. Atividades**

Tendo o Plano de Atividades Anual do Desporto do município como referência, foram contabilizados dois tipos de variáveis:

1. Modalidades desportivas por freguesia;
2. Número de atividades organizadas por ano.

##### **9.4.2.2. Instalações**

Tendo em conta a Carta Desportiva de 2010 do concelho, foram consideradas as seguintes variáveis:

1. Tipos de instalações;

2. Número de instalações por freguesia.

#### **9.4.2.3. Financiamento**

Através das verbas incluídas na contabilidade da Câmara Municipal, foram consideradas as seguintes variáveis:

1. Orçamento Municipal em Desporto – soma de todas as variáveis que se seguem;
2. Orçamento da Divisão de Desenvolvimento Desportivo (DDD);
3. Apoio ao Desporto Escolar;
4. Subsídios do Programa de Apoio Municipal de Odivelas;
5. Obras de desporto;
6. Recursos humanos.

#### **9.4.2.4. Quadros humanos**

Tendo em consideração a Carta Desportiva de 2010 e os Relatórios presentes da DDD, foram consideradas duas variáveis:

1. Dirigentes desportivos;
2. Técnicos municipais de Desporto.

#### **9.4.2.5. Orgânica**

Tendo como fonte a documentação presente na DDD, a única variável a considerar foi a seguinte:

1. Clubes desportivos.

---

**CAPÍTULO X**  
**ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS**

---



Com base naquilo que foi enunciado no capítulo anterior, pretende-se agora fazer uma análise local de cada uma das variáveis e uma análise global, associando as variáveis entre si. Antes disso, de modo a situar geograficamente o leitor, é feita uma caracterização do concelho.

Sempre que se justificar irá ser feita também uma análise matemática relativa ao número de habitantes do concelho.

### 10.1. Enquadramento territorial

O município de Odivelas foi criado pelo Decreto-Lei n.º 84/98 de 14 de dezembro, em resultado da separação com o município de Loures, tendo como sede a cidade de Odivelas.

Situado no Distrito de Lisboa, o Concelho de Odivelas é composto por quatro freguesias, após a publicação da Lei n.º 11-A/2013 de 28 de janeiro que provocou uma reorganização administrativa do território tendo alterado o número original de sete freguesias, conforme apresentado na tabela seguinte.

Tabela 8:

**Organização administrativa do território do concelho de Odivelas**

Freguesias antes da publicação da Lei 11-A/2013 de 28 de janeiro	Freguesias após a publicação da Lei 11-A/2013 de 28 de janeiro
Caneças	Odivelas
Famões	União das Freguesias de Pontinha e Famões
Odivelas	União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto
Olival Basto	União das Freguesias de Ramada e Caneças
Pontinha	
Póvoa Santo Adrião	
Ramada	

Devido a esta alteração ser recente, sempre que seja possível irá ser apresentado dados de acordo com as sete freguesias e de acordo com as quatro freguesias.

Integra a Área Metropolitana de Lisboa e faz fronteira a Oeste com o município da Amadora, a Sul com o de Lisboa, a Noroeste com Sintra e a Nordeste com Loures.



**Figura 10. Localização geográfica das freguesias de Odivelas**

Fonte: [www.cm-odivelas.pt](http://www.cm-odivelas.pt), 2018

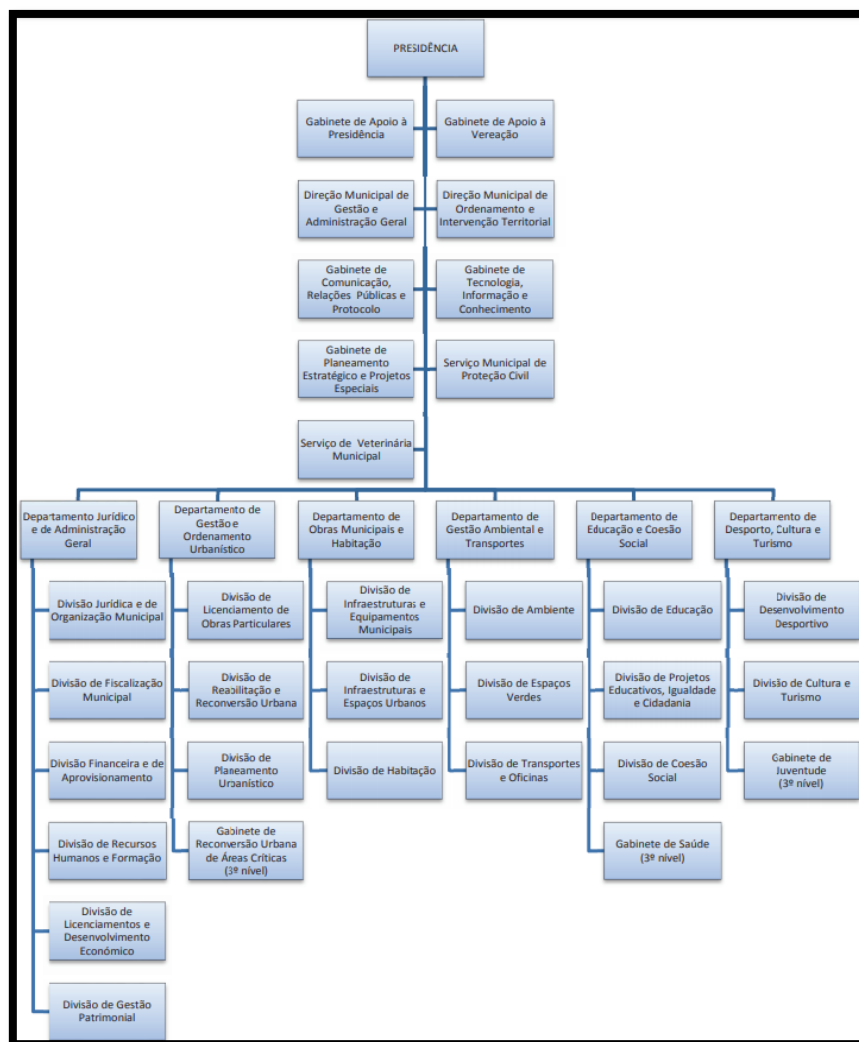
O concelho de Odivelas encontra-se, ao nível das acessibilidades, situado no entroncamento de vários eixos centrais viários, tais como:

- O Itinerário Complementar 22 (IC22), também conhecido por Radial de Odivelas;
- A Cintura Rodoviária Interna de Lisboa (IC17-CRIL) que permite o acesso vindo do Sul de Portugal / Algarve, e de Espanha, pela Ponte Vasco da Gama. No outro sentido, permite o acesso a quem vem da Amadora e de Algés.
- A Cintura Rodoviária Externa de Lisboa (A9-CREL) que permite, via Vila Franca de Xira, chegar do norte do País e à Galiza. Permite também, noutro sentido, a chegada a quem vem do Estoril e Cascais pela A5, e também de Sintra pelo IC19.
- O Eixo Norte-Sul permite a entrada em Odivelas a quem vem do Sul de Portugal, Alentejo e Algarve, Espanha, pela Ponte 25 de abril.
- A Autoestrada n.º 8 (A8) que faz a ligação entre Leiria e Lisboa (Calçada de Carriche).

## **10.2. Estrutura orgânica**

A estrutura orgânica da Câmara Municipal de Odivelas contém seis departamentos, onde a Divisão de Desenvolvimento Desportivo pertence ao Departamento de Desporto, Cultura e Turismo. Os três setores que estão afetos à Divisão de Desenvolvimento Desportivo são:

- Setor de Associativismo Desportivo;
- Setor de Avaliação, Planeamento e Projetos Desportivos;
- Setor de Instalações Desportivas.



**Figura 11. Organograma geral**

Fonte: [www.cm-odivelas.pt](http://www.cm-odivelas.pt), 2018

### 10.3. Caracterização de Odivelas de acordo com as Variáveis Extradessportivas

Esta caracterização pretende avaliar as variáveis extradesportivas que condicionam a prática desportiva.

### 10.3.1. Demografia

Os dados relativos às variáveis *população residente* e *densidade populacional* estão apresentados na tabela seguinte:

Tabela 9:

**Densidade populacional no concelho de Odivelas, por freguesia**

Freguesias	Área (Km <sup>2</sup> ) *	População Residente	Densidade Populacional (hab/Km <sup>2</sup> )
Odivelas	5,036	59559	11827,1
União das Freguesias Pontinha e Famões	9,219	34136	3702,8
União das Freguesias Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto	2,630	18873	7176,0
União das Freguesias Ramada e Caneças	9,659	31981	3311,0
<b>Totais do Concelho</b>	<b>26,544</b>	<b>144549</b>	<b>5445,7</b>

**Nota.** Fontes: \*Carta Administrativa Oficial de Portugal - Versão 2014 ([www.igeo.pt](http://www.igeo.pt)) e Censos 2011

Observando estes dados ao nível das freguesias, constata-se que Odivelas (11.827,1 hab/Km<sup>2</sup>) e União das freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto (7.176 hab/Km<sup>2</sup>) são as freguesias que apresentam os maiores níveis de ocupação do território.

Este dado da *população residente* é importante, na medida em que ao relacionarmos, mais a frente, com a localização das instalações podemos tirar conclusões relativamente à facilidade de acesso da população ao desporto.

Discriminando a *população residente* por sexo, pode-se chegar aos dados seguintes:

Tabela 10:

**População residente no concelho de Odivelas, segundo o sexo, por freguesia**

Freguesias	Censos 2011		
	H	M	HM
Odivelas	28131	31428	59559
União das Freguesias de Pontinha e Famões	16458	17678	34136
União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto	8884	9989	18873
União das Freguesias de Ramada e Caneças	15344	16637	31981
<b>Totais do Concelho</b>	<b>68817</b>	<b>75732</b>	<b>144549</b>

No concelho de Odivelas, é possível observar que existem mais mulheres do que homens, sendo que esta realidade verifica-se em todas as quatro freguesias. Isto pode ser uma oportunidade para que o planeamento das políticas desportivas se dirija no sentido da inclusão das mulheres no desporto, indo ao encontro da ideia do “Desporto para Todos”.

Dividindo agora a *população residente* em grupos etários, chega-se aos números seguintes:

Tabela 11:

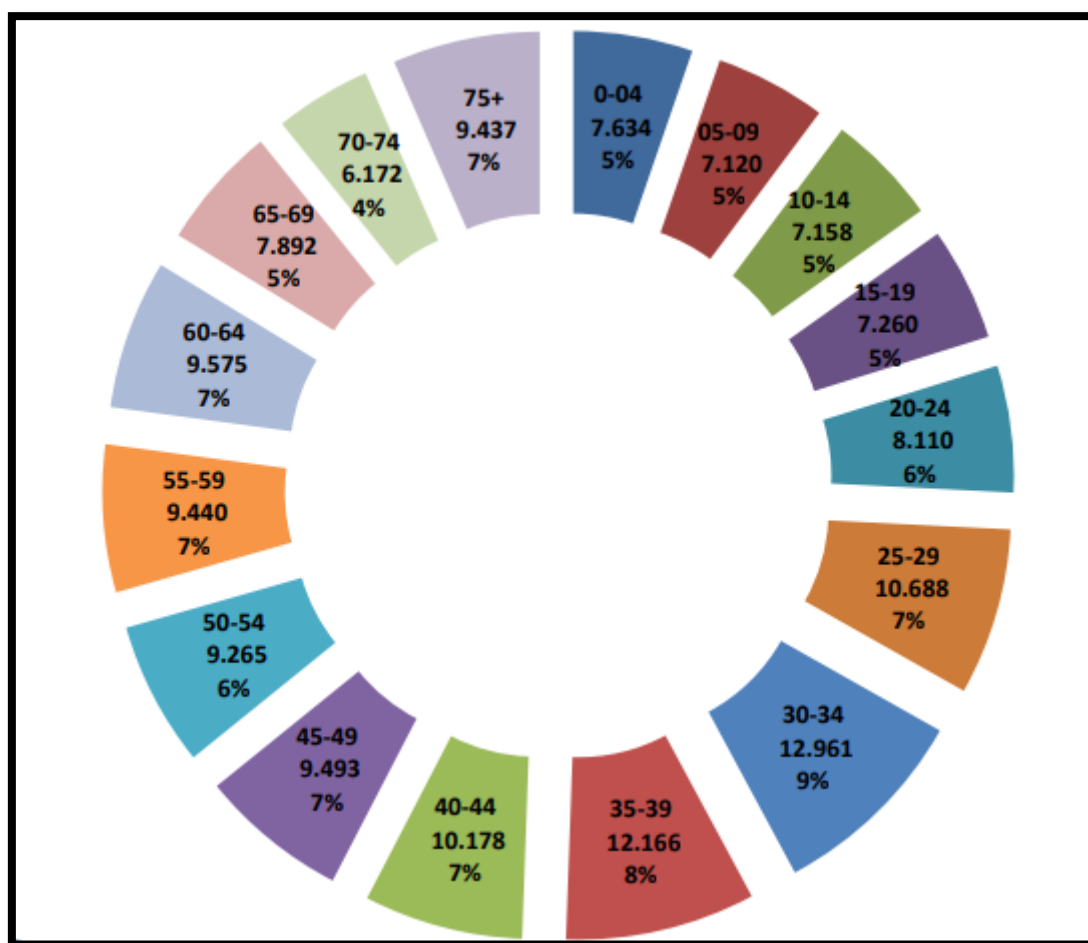
**População Residente no Concelho de Odivelas, por Freguesia, segundo Grandes Grupos Etários**

Freguesias	0-14 anos		15-24 anos		25-64 anos		65 ou mais anos		Totais por Freguesia
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	
Odivelas	8984	15,1	5976	10,0	34970	58,7	9629	16,2	59559
União das Freguesias Pontinha e Famões	5117	15,0	3962	11,6	19331	56,6	5726	16,8	34136
União das Freguesias Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto	2486	13,2	2042	10,8	10630	56,3	3715	19,7	18873
União das Freguesias Ramada e Caneças	5325	16,7	3390	10,6	18835	58,9	4431	13,9	31981
<b>Totais do Concelho</b>	<b>21912</b>	<b>15,2</b>	<b>15370</b>	<b>10,6</b>	<b>83766</b>	<b>57,9</b>	<b>23501</b>	<b>16,3</b>	<b>144549</b>

Assiste-se à maior percentagem de população com 65 ou mais anos na União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto (19,7%) enquanto a União das Freguesias de Ramada e Caneças apresenta a menor percentagem (13,9%).

A *população residente* com 65 ou mais anos apresenta valores superiores aos do grupo etário 0-14 anos no concelho, facto que deverá ter implicações aquando da elaboração de políticas desportivas, de modo a que estas tenham um cariz direccionado a pessoas mais idosas.

A Figura 12 apresenta-nos a informação mais pormenorizada, dividindo a população residente por grupos etários a cada cinco anos. Desde logo verifica-se que os maiores grupos correspondem às faixas etárias dos 30 aos 34 anos (12.961 residentes que correspondem a 9% da população); dos 35 aos 39 anos (12.166 residentes, correspondentes a 8%) e dos 40 aos 44 anos (com 10.178 pessoas, o que corresponde a 7% dos residentes).



**Figura 12. População residente por grupo etário (Censos 2011)**

Fonte: [www.ine.pt](http://www.ine.pt), 2018

Podemos ainda aferir que o grupo populacional com menor representatividade no concelho corresponde à faixa etária dos 70 aos 74 anos e inclui 6.172 residentes, ou seja, 4% da população. No entanto, salienta-se que os grupos populacionais das faixas etárias dos 45 aos 49 anos; dos 55 aos 59 anos; dos 60 aos 64 anos e pessoas com mais de 75 anos englobam cada um cerca de 7% da população residente no concelho, o que denota a tendência de envelhecimento na população concelhia, tal como também é possível constatar na tabela seguinte, referente ao *índice de envelhecimento*:

Tabela 12:

**Índice de envelhecimento, da população no concelho de Odivelas (2001-2015)**

Ano	Nº
	Índice de Envelhecimento
2001	81,3
2002	83,4
2003	85,4
2004	87,9
2005	91,0
2006	94,3
2007	97,9
2008	101,1
2009	105,6
2010	110,5
2011	112,9
2012	114,5
2013	118,2
2014	120,6
2015	123,2

De acordo com os resultados censitários, desde os Censos de 2001, a proporção de pessoas com mais de 65 anos, no concelho de Odivelas, tem registado um contínuo aumento, confirmando assim, a tendência do envelhecimento populacional, na medida em que, segundo a tabela anterior, o *índice de envelhecimento*, designadamente, o número de idosos (pessoas com 65 ou mais anos) por cada 100 jovens (pessoas entre os 0 e os 14 anos), aumentou de 81 idosos para 123 idosos por cada 100 jovens.

Estes dados vão ao encontro daquilo que já tinha sido referido antes neste trabalho. A aposta no desporto sénior tem de merecer um destaque nas elaborações de políticas desportivas concelhias.

Quanto ao crescimento populacional na Tabela 13, são analisadas as *Taxas de Crescimento Efetivo*, *Taxa de Crescimento Natural*, *Taxa de Natalidade*, *Taxa de Mortalidade* e a *Taxa de Fecundidade Geral* da População em 2014 e 2015.

Tabela 13:

**Taxas de crescimento efetivo, crescimento natural, natalidade, mortalidade e fecundidade geral da população em 2014 e 2015**

Território	Odivelas	Área Metropolitana de Lisboa	Portugal
	%		
Taxa de crescimento efetivo 2015	1,06	-0,31	-0,32
Taxa de crescimento natural 2015	0,39	-0,23	-0,22
Taxa bruta de natalidade 2014	11,5	9,9	7,9
Taxa bruta de mortalidade 2014	7,4	9,3	10,1
Taxa de fecundidade geral 2015	48,0	44,1	36,0

É importante salientar que o concelho de Odivelas, em 2015, apresentou uma *Taxa de Crescimento Efetivo* positiva (1,06), ao invés da Grande Lisboa (-0,31) e de Portugal (-0,32). Assim como uma *Taxa de Crescimento Natural* positiva (0,39), ao contrário da área Metropolitana de Lisboa (-0,23) e em Portugal (-0,22).

Quanto à Taxa Bruta de Natalidade, em 2014, Odivelas (11,5), também se destaca da Grande Lisboa (9,9) e de Portugal (7,9).

Uma das ilações que pode ser daqui retirada relaciona-se com mais um potencial tipo de população alvo do desporto: as grávidas. Esta população especial tem em Odivelas números que são superiores ao resto de Lisboa e bem acima da média nacional. Assim, estas juntam-se à população idosa como mais um alvo que o desporto pode e deve chegar.

De acordo com os Censos 2011, a *População Ativa* residente no concelho de Odivelas encontrava-se equitativamente distribuída entre homens e mulheres (49,6% de homens e 50,4% de mulheres).

Tabela 14:

**População ativa segundo os Censos 2011: total e por sexo**

Território	Total	Homens	Mulheres
Odivelas	75838	37625 (49,61%)	38213 (50,39%)

De acordo com a Tabela 15 podemos observar a realidade de Odivelas, relacionada com a população empregada por setor de atividade económica, de acordo com o seu valor percentual face à população total do respetivo concelho.



Tabela 15:

**População empregada, em percentagem, segundo os Censos de 2011: total e por sector de atividade económica**

	Setores de atividade económica			
	Total	Primário	Secundário	Terciário
<b>Territórios</b>	<b>2011 (%)</b>			
Portugal	100,0	3,1	26,5	70,5
Área Metropolitana de Lisboa	100,0	0,7	16,6	82,7
Alcochete	100,0	3,1	18,9	78,0
Almada	100,0	0,7	15,3	84,0
Amadora	100,0	0,1	15,5	84,4
Barreiro	100,0	0,2	19,1	80,6
Cascais	100,0	0,4	13,3	86,3
Lisboa	100,0	0,3	10,5	89,2
Loures	100,0	0,5	18,1	81,3
Mafra	100,0	2,6	22,9	74,5
Moita	100,0	0,8	23,0	76,2
Montijo	100,0	4,9	19,9	75,2
<b>Odivelas</b>	<b>100,0</b>	<b>0,1</b>	<b>15,7</b>	<b>84,1</b>
Oeiras	100,0	0,3	12,3	87,5
Palmela	100,0	4,2	24,1	71,8
Seixal	100,0	0,2	17,9	81,9
Sesimbra	100,0	3,0	19,9	77,1
Setúbal	100,0	1,6	25,0	73,5
Sintra	100,0	0,5	19,8	79,8
Vila Franca de Xira	100,0	0,6	20,4	79,0

As famílias odivelenses têm, na sua maioria, uma dimensão pequena/pequena-média, com uma dimensão média de 2,5 elementos: os agregados com 3-5 elementos são os mais representativos (33,60%), surgindo em segundo lugar, as famílias unipessoais (1 pessoa) com 22,46%. As famílias com 6 ou mais pessoas assumem um valor residual de 1,58% das famílias clássicas. Ao nível da Grande Lisboa a tendência é semelhante (Tabelas 16 e 17).

Tabela 16:

**Dimensão média das famílias segundo os Censos 2011**

<b>Território</b>	<b>2011</b>
<b>Área Metropolitana de Lisboa</b>	<b>2,4</b>
<b>Concelho Odivelas</b>	<b>2,5</b>

Tabela 17:

Famílias Clássicas, segundo a sua dimensão Concelho de Odivelas

Dimensão (Pessoas)	Concelho de Odivelas Famílias Clássicas		Grande Lisboa Famílias Clássicas	
	Nº	%	Nº	%
Com 1	12970	22,46	222099	26,58
Com 2	19403	33,60	272099	32,56
Com 3-5	24460	42,36	326795	39,11
Com 6 ou mais	911	1,58	14660	1,75
Total	57744	100,00	835653	100,00

### 10.3.2. Economia

De acordo com a informação do Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério de Economia (GEE/ME), em 2013, no concelho de Odivelas encontravam-se sediados 2759 *empresas e estabelecimentos*, dos quais 1172 encontravam-se concentrados na freguesia de Odivelas, representando 42,5% do universo total. A União das Freguesias de Pontinha e Famões surgia em segundo lugar, com 670 *empresas e estabelecimentos* (equivalendo a 24,3% do total), seguida, em terceiro lugar, da União das Freguesias de Ramada e Caneças com 553 *empresas e estabelecimentos* (valor correspondente a 20% do total). A freguesia com menor número de empresas sediadas era a União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto com 364 registos (representando 13,2% do total).

Tabela 18:

Empresas e estabelecimentos sediados, por freguesia, no concelho de Odivelas (2013)

Freguesia	Empresas e Estabelecimentos (N.º)
Odivelas	1172
UF Pontinha e Famões	670
UF Póvoa Sto Adrião e Olival Basto	364
UF Ramada e Caneças	553
Total	2759

Nota. Fonte: GEE/Ministério de Economia, 2018

Procedendo à análise da *remuneração média mensal* nos concelhos da Grande Lisboa, entre 2011 e 2012, observa-se que na maioria dos nove concelhos que constituem a Grande Lisboa, o ganho médio mensal era superior a mil euros, situando-se abaixo deste

limiar os concelhos de Mafra e de Odivelas. Em 2012, o concelho de Odivelas evidenciava uma subida deste indicador, registando um ganho médio mensal de €926,21 (Tabela 19), ocupando a oitava e penúltima posição no universo dos concelhos que constituem a Grande Lisboa.

Tabela 19:

**Ganho médio mensal nos concelhos da Grande Lisboa 2011 e 2012**

Concelho	Ganho Médio Mensal (€)	
	2011	2012
Amadora	1249,41	1279,45
Cascais	1171,93	1161,20
Lisboa	1576,37	1590,60
Loures	1109,30	1137,76
Mafra	888,87	889,79
<b>Odivelas</b>	<b>914,13</b>	<b>926,21</b>
Oeiras	1721,20	1704,88
Sintra	1159,54	1181,79
Vila Franca de Xira	1129,54	1148,50
Grande Lisboa	1213,37	1224,46

**Nota.** Fonte: INE, Anuários Estatísticos da Região Lisboa - 2012

Em 2011, a *taxa de desemprego* verificada no concelho de Odivelas (12,1%) era praticamente idêntica à média da AML (12,9%), sendo que a mesma apresentava um peso ligeiramente superior na população do sexo masculino (Tabela 20).

Tabela 20:

**Taxa de desemprego segundo os Censos: total e por sexo (%)**

Território	Total	Homens	Mulheres
Área Metropolitana de Lisboa	12,9	13,5	12,4
<b>Odivelas</b>	<b>12,1</b>	<b>13,0</b>	<b>11,3</b>

**Nota.** Fonte: PORDATA – INE, Censos 2011

De acordo com a informação estatística disponibilizada no website do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), o desemprego registado no concelho de Odivelas, de dezembro de 2012 a setembro de 2016, diminuiu em termos absolutos. Com efeito, no referido período, o concelho de Odivelas registou uma diminuição de 2118 desempregados (Tabela 21).

Tabela 21:

**Desemprego registado nos concelhos da Área Metropolitana de Lisboa (situação no final do mês) – 2012 a 2016**

Concelho	2012/12	2013/12	2014/12	2015/12	2016/09 <sup>12</sup>
Alcochete	980	981	857	810	742
Almada	10813	9812	9006	8217	7808
Amadora	12278	10943	9484	8593	7542
Barreiro	5 010	5200	4790	4671	4146
Cascais	11312	11474	9973	9295	8764
Lisboa	29787	32427	27334	26472	26071
Loures	11841	11069	9875	9252	8250
Mafra	3 552	3595	3036	2535	2306
Moita	4 551	4877	4609	4446	3869
Montijo	3 583	3440	2931	2815	2673
<b>Odivelas</b>	<b>7982</b>	<b>7884</b>	<b>7155</b>	<b>6708</b>	<b>5864</b>
Oeiras	8161	8068	6669	6378	6008
Palmela	3395	3177	2789	2627	2312
Seixal	10169	9346	7793	7159	6847
Sesimbra	2840	2496	2065	1907	1749
Setúbal	7789	7917	7036	6646	5600
Sintra	22408	21394	17462	16334	15057
Vila Franca de Xira	8199	7131	5993	5589	4909
<b>Total</b>	<b>147954</b>	<b>161231</b>	<b>138857</b>	<b>130454</b>	<b>120517</b>
<b>Média AML</b>	<b>10568</b>	<b>8957</b>	<b>7714</b>	<b>7247</b>	<b>6695</b>

**Nota.** Fonte: IEFP, desemprego registado por concelhos – Estatísticas Mensais, 2012 a setembro 2016

### 10.3.3. Panorama da saúde

O concelho de Odivelas tem como *Unidade Hospitalar* de referência o Hospital Beatriz Ângelo (HBA), integrado no Serviço Nacional de Saúde, com resposta à população residente nos concelhos de Odivelas, Loures, Mafra e Sobral de Monte Agraço. O HBA dispõe de várias especialidades clínicas, exames diagnóstico, maternidade, internamentos, ensaios clínicos e serviço de urgência. O HBA tem ainda ao serviço dos utentes vários serviços, como Serviço Social, Provedor do Cidadão, Projeto Nascer Cidadão, Núcleo de Apoio Hospitalar a Crianças e Jovens em Risco.

O ACES Loures - Odivelas é constituído por 4 *Centros de Saúde*, designadamente, Loures, Sacavém, Odivelas e Pontinha. No presente documento apenas serão analisados os dados referentes aos Centros de Saúde Odivelas e Pontinha, tendo em conta a sua área geográfica de influência. O Centro de Saúde Odivelas é constituído por 4 Unidades de Cuidados de Saúde Personalizados (Caneças/ Famões, Odivelas,

```

graph TD
    DE[Diretor Executivo] --- CATUS_O[CATUS Odivelas]
    DE --- CATUS_M[CATUS Moscavide]
    DE --- CE[Conselho Executivo  
Conselho da Comunidade]
    DE --- CC[Conselho Clínico]
    DE --- ECLCCI[ECLCCI]

    DE --- SA[Serviços de Apoio]
    DE --- UF[Unidades Funcionais]

    SA --- UAG[Unidade de Apoio à Gestão]
    SA --- GC[Gabinete do Cidadão]

    UAG --- SF[Serviços Financeiros]
    UAG --- SRH[Serviço de Recursos Humanos]
    UAG --- SAprov[Serviço de Aproveitamento]
    UAG --- SL[Serviço de Logística]
    UAG --- SPat[Serviço de Património]
    UAG --- SI[Serviço de Informática]
    UAG --- SP[Serviço de Planeamento]

    UF --- CSL[Centro de Saúde de Loures]
    UF --- CSO[Centro de Saúde de Odivelas]
    UF --- CSP[Centro de Saúde da Póvoa]
    UF --- CSS[Centro de Saúde de Sacavém]
    UF --- USP[USP]
    UF --- URAP[URAP]

    CSL --- USF1[USF]
    USF1 --- USFARS[USF ARS Médica]
    USF1 --- USFLS[USF Loures Saudável]
    USF1 --- USFM[USF Magnolia]
    USF1 --- USFPQ[USF Parque Cidade]
    CSL --- UCSP1[UCSP]
    UCSP1 --- UCSPLO[UCSP Loures  
(Bucelas/Loures/Tejatejo/Mealhada)]
    CSL --- UCC1[UCC]

    CSO --- USF2[USF]
    USF2 --- USFC[USF Cruzeiro]
    USF2 --- USFR[USF Ramada]
    USF2 --- USFG[USF Genesis]
    CSO --- UCSP2[UCSP]
    UCSP2 --- UCSPO[UCSP Odivelas]
    UCSP2 --- UCSPOT[UCSP Póvoa Santo Adrião]
    UCSP2 --- UCSPCF[UCSP Cascais/Famões]
    CSO --- UCC2[UCC]

    CSP --- USF3[USF]
    USF3 --- USFN[USF Novo Mirante]
    CSP --- UCSP3[UCSP]
    UCSP3 --- UCSPPU[UCSP Póvoa/Urnheira]
    CSP --- UCC3[UCC]

    CSS --- USF4[USF]
    USF4 --- USSJ[USF S. João da Talha]
    USF4 --- USST[USF Travessa da Saúde]
    USF4 --- USSTe[USF Tejo]
    USF4 --- USSPV[USF Prior Velho]
    USF4 --- USSV[USF Valflores]
    USF4 --- USSS[USF Sacavém]
    CSS --- UCSP4[UCSP]
    UCSP4 --- UCSPA[UCSP Apelação/Unhos]
    UCSP4 --- UCSPSJ[UCSP S. João da Talha]
    UCSP4 --- UCSPM[UCSP Moscavide]
    UCSP4 --- UCSPS[UCSP Sacavém]

    UCC1 --- UCC2
    UCC2 --- UCC3
    UCC3 --- UCC4
    UCC4 --- UCC5
    UCC5 --- UCC6
    UCC6 --- UCC7
    UCC7 --- UCC8
    UCC8 --- UCC9
    UCC9 --- UCC10
    UCC10 --- UCC11
    UCC11 --- UCC12
    UCC12 --- UCC13
    UCC13 --- UCC14
    UCC14 --- UCC15
    UCC15 --- UCC16
    UCC16 --- UCC17
    UCC17 --- UCC18
    UCC18 --- UCC19
    UCC19 --- UCC20
    UCC20 --- UCC21
    UCC21 --- UCC22
    UCC22 --- UCC23
    UCC23 --- UCC24
    UCC24 --- UCC25
    UCC25 --- UCC26
    UCC26 --- UCC27
    UCC27 --- UCC28
    UCC28 --- UCC29
    UCC29 --- UCC30
    UCC30 --- UCC31
    UCC31 --- UCC32
    UCC32 --- UCC33
    UCC33 --- UCC34
    UCC34 --- UCC35
    UCC35 --- UCC36
    UCC36 --- UCC37
    UCC37 --- UCC38
    UCC38 --- UCC39
    UCC39 --- UCC40
    UCC40 --- UCC41
    UCC41 --- UCC42
    UCC42 --- UCC43
    UCC43 --- UCC44
    UCC44 --- UCC45
    UCC45 --- UCC46
    UCC46 --- UCC47
    UCC47 --- UCC48
    UCC48 --- UCC49
    UCC49 --- UCC50
    UCC50 --- UCC51
    UCC51 --- UCC52
    UCC52 --- UCC53
    UCC53 --- UCC54
    UCC54 --- UCC55
    UCC55 --- UCC56
    UCC56 --- UCC57
    UCC57 --- UCC58
    UCC58 --- UCC59
    UCC59 --- UCC60
    UCC60 --- UCC61
    UCC61 --- UCC62
    UCC62 --- UCC63
    UCC63 --- UCC64
    UCC64 --- UCC65
    UCC65 --- UCC66
    UCC66 --- UCC67
    UCC67 --- UCC68
    UCC68 --- UCC69
    UCC69 --- UCC70
    UCC70 --- UCC71
    UCC71 --- UCC72
    UCC72 --- UCC73
    UCC73 --- UCC74
    UCC74 --- UCC75
    UCC75 --- UCC76
    UCC76 --- UCC77
    UCC77 --- UCC78
    UCC78 --- UCC79
    UCC79 --- UCC80
    UCC80 --- UCC81
    UCC81 --- UCC82
    UCC82 --- UCC83
    UCC83 --- UCC84
    UCC84 --- UCC85
    UCC85 --- UCC86
    UCC86 --- UCC87
    UCC87 --- UCC88
    UCC88 --- UCC89
    UCC89 --- UCC90
    UCC90 --- UCC91
    UCC91 --- UCC92
    UCC92 --- UCC93
    UCC93 --- UCC94
    UCC94 --- UCC95
    UCC95 --- UCC96
    UCC96 --- UCC97
    UCC97 --- UCC98
    UCC98 --- UCC99
    UCC99 --- UCC100
    UCC100 --- UCC101
    UCC101 --- UCC102
    UCC102 --- UCC103
    UCC103 --- UCC104
    UCC104 --- UCC105
    UCC105 --- UCC106
    UCC106 --- UCC107
    UCC107 --- UCC108
    UCC108 --- UCC109
    UCC109 --- UCC110
    UCC110 --- UCC111
    UCC111 --- UCC112
    UCC112 --- UCC113
    UCC113 --- UCC114
    UCC114 --- UCC115
    UCC115 --- UCC116
    UCC116 --- UCC117
    UCC117 --- UCC118
    UCC118 --- UCC119
    UCC119 --- UCC120
    UCC120 --- UCC121
    UCC121 --- UCC122
    UCC122 --- UCC123
    UCC123 --- UCC124
    UCC124 --- UCC125
    UCC125 --- UCC126
    UCC126 --- UCC127
    UCC127 --- UCC128
    UCC128 --- UCC129
    UCC129 --- UCC130
    UCC130 --- UCC131
    UCC131 --- UCC132
    UCC132 --- UCC133
    UCC133 --- UCC134
    UCC134 --- UCC135
    UCC135 --- UCC136
    UCC136 --- UCC137
    UCC137 --- UCC138
    UCC138 --- UCC139
    UCC139 --- UCC140
    UCC140 --- UCC141
    UCC141 --- UCC142
    UCC142 --- UCC143
    UCC143 --- UCC144
    UCC144 --- UCC145
    UCC145 --- UCC146
    UCC146 --- UCC147
    UCC147 --- UCC148
    UCC148 --- UCC149
    UCC149 --- UCC150
    UCC150 --- UCC151
    UCC151 --- UCC152
    UCC152 --- UCC153
    UCC153 --- UCC154
    UCC154 --- UCC155
    UCC155 --- UCC156
    UCC156 --- UCC157
    UCC157 --- UCC158
    UCC158 --- UCC159
    UCC159 --- UCC160
    UCC160 --- UCC161
    UCC161 --- UCC162
    UCC162 --- UCC163
    UCC163 --- UCC164
    UCC164 --- UCC165
    UCC165 --- UCC166
    UCC166 --- UCC167
    UCC167 --- UCC168
    UCC168 --- UCC169
    UCC169 --- UCC170
    UCC170 --- UCC171
    UCC171 --- UCC172
    UCC172 --- UCC173
    UCC173 --- UCC174
    UCC174 --- UCC175
    UCC175 --- UCC176
    UCC176 --- UCC177
    UCC177 --- UCC178
    UCC178 --- UCC179
    UCC179 --- UCC180
    UCC180 --- UCC181
    UCC181 --- UCC182
    UCC182 --- UCC183
    UCC183 --- UCC184
    UCC184 --- UCC185
    UCC185 --- UCC186
    UCC186 --- UCC187
    UCC187 --- UCC188
    UCC188 --- UCC189
    UCC189 --- UCC190
    UCC190 --- UCC191
    UCC191 --- UCC192
    UCC192 --- UCC193
    UCC193 --- UCC194
    UCC194 --- UCC195
    UCC195 --- UCC196
    UCC196 --- UCC197
    UCC197 --- UCC198
    UCC198 --- UCC199
    UCC199 --- UCC200
    UCC200 --- UCC201
    UCC201 --- UCC202
    UCC202 --- UCC203
    UCC203 --- UCC204
    UCC204 --- UCC205
    UCC205 --- UCC206
    UCC206 --- UCC207
    UCC207 --- UCC208
    UCC208 --- UCC209
    UCC209 --- UCC210
    UCC210 --- UCC211
    UCC211 --- UCC212
    UCC212 --- UCC213
    UCC213 --- UCC214
    UCC214 --- UCC215
    UCC215 --- UCC216
    UCC216 --- UCC217
    UCC217 --- UCC218
    UCC218 --- UCC219
    UCC219 --- UCC220
    UCC220 --- UCC221
    UCC221 --- UCC222
    UCC222 --- UCC223
    UCC223 --- UCC224
    UCC224 --- UCC225
    UCC225 --- UCC226
    UCC226 --- UCC227
    UCC227 --- UCC228
    UCC228 --- UCC229
    UCC229 --- UCC230
    UCC230 --- UCC231
    UCC231 --- UCC232
    UCC232 --- UCC233
    UCC233 --- UCC234
    UCC234 --- UCC235
    UCC235 --- UCC236
    UCC236 --- UCC237
    UCC237 --- UCC238
    UCC238 --- UCC239
    UCC239 --- UCC240
    UCC240 --- UCC241
    UCC241 --- UCC242
    UCC242 --- UCC243
    UCC243 --- UCC244
    UCC244 --- UCC245
    UCC245 --- UCC246
    UCC246 --- UCC247
    UCC247 --- UCC248
    UCC248 --- UCC249
    UCC249 --- UCC250
    UCC250 --- UCC251
    UCC251 --- UCC252
    UCC252 --- UCC253
    UCC253 --- UCC254
    UCC254 --- UCC255
    UCC255 --- UCC256

```

No que concerne à cobertura de *farmácias*, em 2015, o concelho de Odivelas registou uma cobertura farmacêutica de 32 farmácias (menos uma que nos anos anteriores), o que corresponde a uma capitação de 1 farmácia para cada 4.776

residentes. Relativamente à distribuição geográfica das farmácias por freguesias, observa-se que, em 2015, Odivelas é a freguesia que regista a maior concentração destes equipamentos (14) o que representa 43,75% das farmácias existentes no concelho. Seguindo-se a União das Freguesias de Pontinha e Famões (8), a União das Freguesias de Ramada e Caneças (6) e a União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto (4).

Tabela 22:

**Farmácias por freguesia Concelho de Odivelas – 2015**

Freguesia	2013	2015
Odivelas	15	14
Pontinha e Famões	8	8
Póvoa Sto Adrião e Olival Basto	4	4
Ramada e Caneças	6	6
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>32</b>

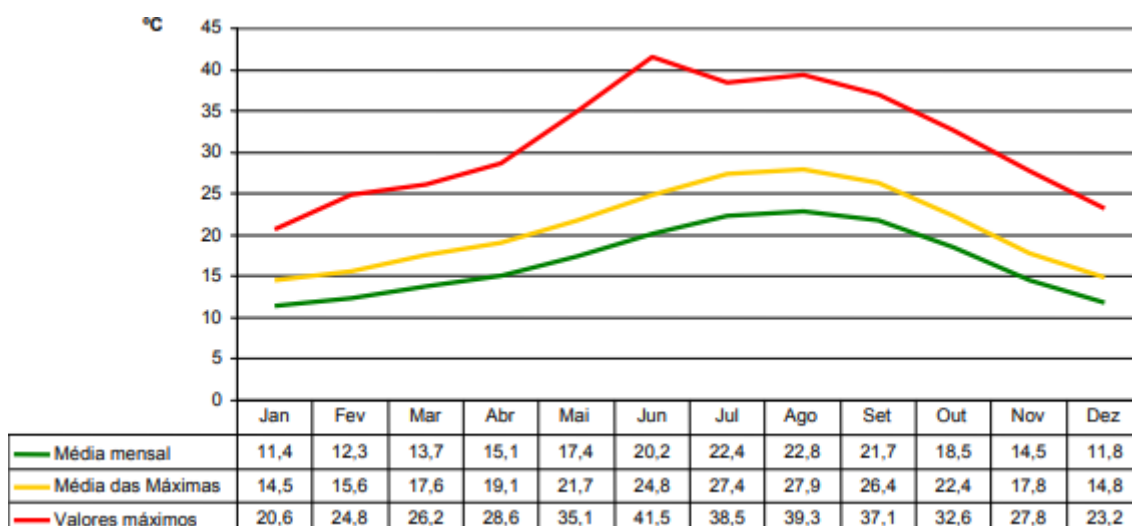
Nota. Fonte: INFARMED, 2018

**10.3.4. Caracterização climática**

Da observação do valor médio mensal da *temperatura do ar* é possível concluir que Odivelas regista uma amplitude térmica anual pouco significativa, com valores médios que variam entre os 11,4°C, em janeiro, e os 22,8°C, em agosto.

Segundo as normais climatológicas, a temperatura máxima atinge valores médios na ordem dos 22,5° nos meses de julho e agosto, o que faz com que sejam estes os dois meses mais quentes do ano, sendo em junho que se registou a temperatura máxima absoluta mais elevada (41,5°), para o período caracterizado.

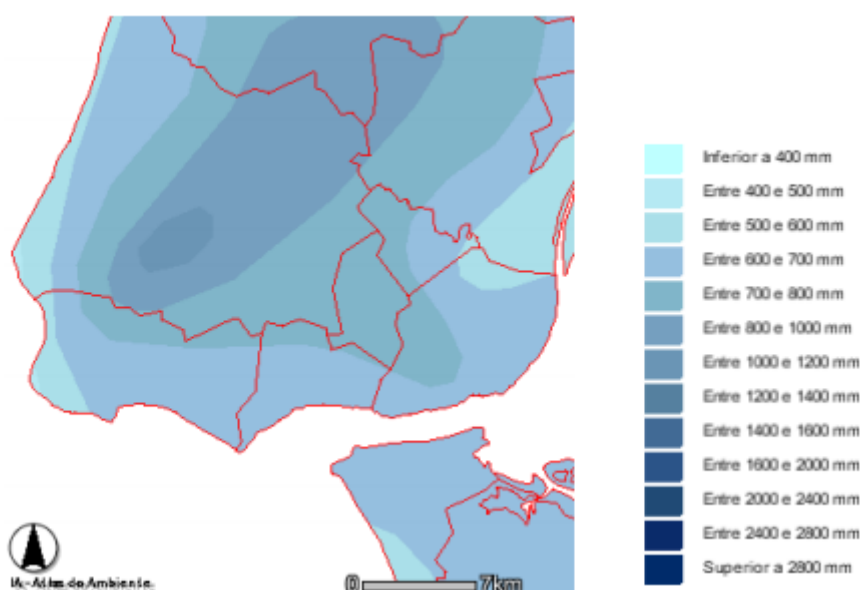
Apesar das temperaturas médias em Odivelas serem amenas ao longo de todo o ano, verificam-se situações extremas de calor durante o verão, sendo frequente a ocorrência de alguns dias de temperatura máxima acima dos 38°C, atingindo ocasionalmente valores superiores a 40°C.



**Figura 14. Temperatura do ar – Lisboa (1961-1990)**

Fonte: CMO/SMPC, 2007

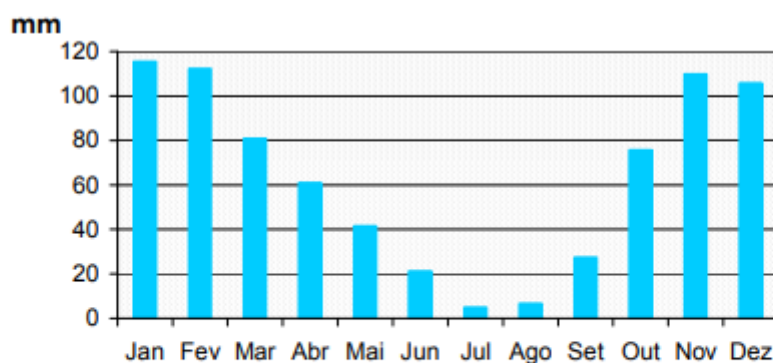
Na figura abaixo, extraída do Atlas do Ambiente, podemos observar que o território norte e oeste do município de Odivelas tende a registar valores médios de *precipitação* ligeiramente mais elevados.



**Figura 15. Valores médios de precipitação na área da Grande Lisboa (1931-1960)**

Fonte: Atlas do Ambiente, Instituto do Ambiente, extraído de SMPC, 2007

A distribuição dos valores médios de *precipitação* ao longo do ano evidencia a quase ausência de pluviosidade nos meses de Verão, sobretudo em julho e agosto. Pelo contrário, o período mais chuvoso prolonga-se de novembro a fevereiro.



	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Precipitação (mm)	115,4	112,2	80,9	60,9	41,4	21,2	4,9	6,7	27,4	75,7	109,7	105,7

**Figura 16. Precipitação Média Mensal – Lisboa (1958-1988)**

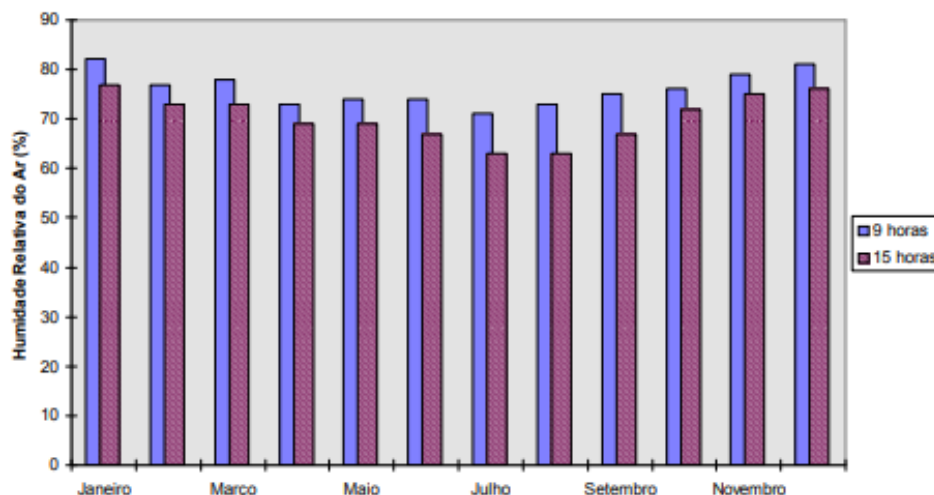
Fonte: CMO/SMPC, 2007

A análise da distribuição da *precipitação* em Odivelas reporta-se a valores médios verificados num período de 30 anos. No entanto, importa referir que os episódios de precipitação ocorrem com frequência em curtos períodos de tempo com elevada intensidade de chuva. Assim, os valores médios correspondentes a qualquer um dos quatro meses mais chuvosos, na ordem dos 110 ml, podem ser verificados em apenas umas horas de *precipitação*, no extremo em uma hora, valor verificado em novembro de 1967 em Lisboa.

A *humidade relativa média do ar* varia entre os 63%, valor registado às 15:00 nos meses de julho e agosto, e os 82%, verificado às 9:00 no mês de janeiro, pelo que se conclui que os valores médios mensais de humidade relativa são, em geral, mais reduzidos nos meses de Verão (Figura 17).

Os valores da *humidade relativa do ar* registados ao longo do ano relacionam-se diretamente com a distribuição da precipitação. Daí que sejam os meses de Verão, menos chuvosos, os que apresentam menor humidade do ar.

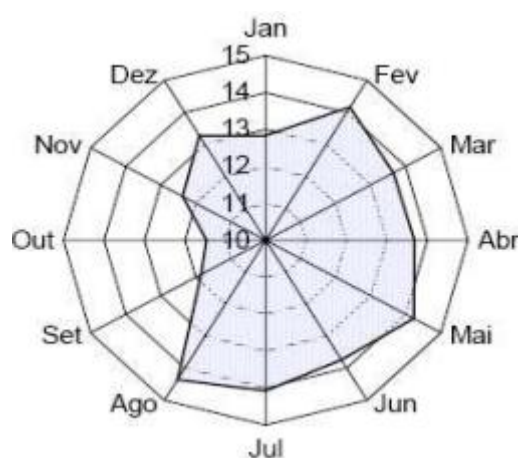




**Figura 17. Valores médios mensais da humidade relativa do ar às 9 e 18 horas – Lisboa (1958-1988)**

Fonte: CMO/SMPC, 2007

Da análise da *frequência e da velocidade média mensal do vento*, observa-se que os meses mais ventosos, com valores acima dos 14 Km/h, são fevereiro, maio, julho e agosto. Pelo contrário, outubro é o mês menos ventoso.



**Figura 18. Velocidade média mensal do vento – Lisboa (1958-1988)**

Fonte: CMO/SMPC, 2006 – “Plano Municipal de Defesa da Floresta contra Incêndios”

Assim, da análise das variáveis climáticas apresentadas, é possível distinguir, de forma clara, os seguintes períodos:

- Dezembro e janeiro são os meses mais frios, quer em termos absolutos, quer em termos relativos, e onde se registam os valores mais elevados de precipitação e de humidade relativa do ar;

- Julho e agosto apresentam as temperaturas mais elevadas e, em paralelo, são os meses com valores mais reduzidos de precipitação e de humidade relativa do ar; por outro lado, ocorrem neste período os níveis mais elevados de velocidade média do vento;
- Durante o resto do ano, surgem situações muito diversificadas, em regra, com valores climáticos mais moderados, ainda que se detetem algumas situações excecionais, como por exemplo, os valores excecionalmente elevados de precipitação e velocidade do vento em fevereiro ou a temperatura máxima absoluta mais elevada em junho.

#### 10.4. Caracterização de Odivelas de acordo com as Variáveis Propriamente Desportivas

Esta caracterização pretende avaliar as variáveis propriamente desportivas que condicionam a prática desportiva.

##### 10.4.1. Atividades

O número de modalidades desportivas oferece aos cidadãos maiores possibilidades de opção de prática desportiva. Assim, em termos absolutos, o *número de modalidades desportivas, por freguesia*, no concelho está espelhado na figura seguinte.

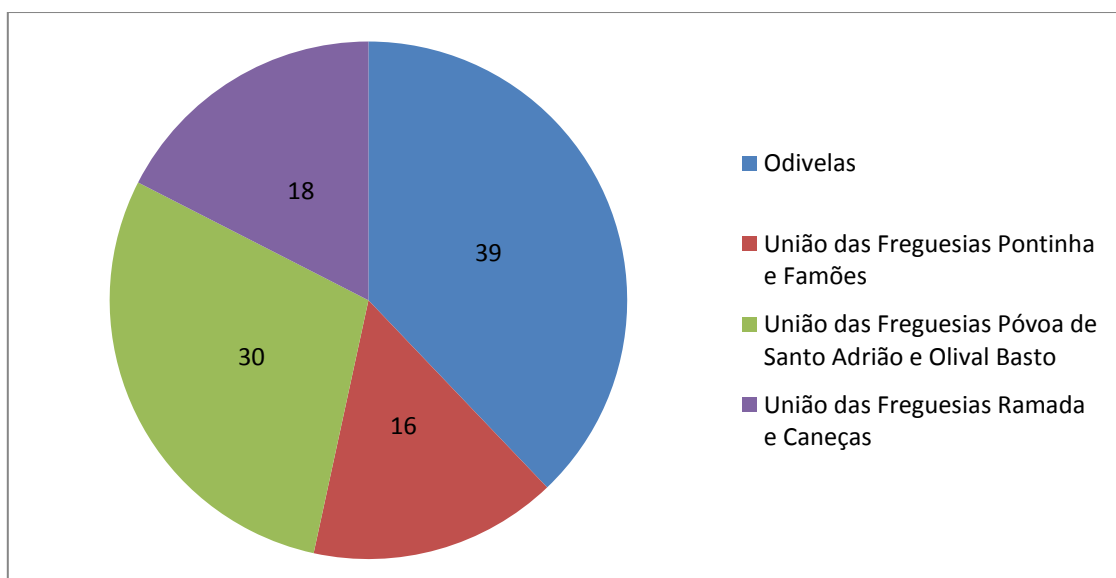


Figura 19. Número de modalidades, por freguesia

Podemos observar que a freguesia que apresenta maior diversidade é a freguesia de Odivelas (39), sendo que aquela que apresenta menos diversidade é a União das Freguesias de Pontinha e Famões (16).

Em termos relativos, quando estandardizamos estes valores em função da população (10 mil habitantes), verificamos que:

- As freguesias mais cotadas são a União das Freguesias de Ramada e Caneças (9,5) e a União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto (9,4);
- Já abaixo do valor médio encontramos a freguesia de Odivelas (6,5);
- A freguesia menos cotada é a União das Freguesias de Pontinha e Famões (4,7).

A União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto parece conseguir o melhor posicionamento cumulativo na análise dos dados das duas situações (absolutas e relativas).

A boa cotação relativa da União das Freguesias Ramada e Caneças parece revelar não um grande valor na diversidade de modalidades desportivas, mas um baixo quantitativo de população.

Relativamente às *atividades*, no ano de 2017, podemos observar que existiram 298 dias do ano de atividades desportivas.

#### **10.4.2. Instalações**

Existem presentemente 173 *instalações desportivas* (Tabela 23) no concelho de Odivelas o que corresponde a uma captação de um equipamento desportivo para cada 836 habitantes, correspondendo a sete tipologias diferentes: Grandes Campos de Jogos; Pequenos Campos de Jogos (campos de ténis e polidesportivos); Pavilhões; Salas de Desporto; Piscinas; Pistas de Atletismo.

Tabela 23:

**Equipamentos de desporto por freguesia**

Tipologia		Freguesia				
		Odivelas	U. F. Pontinha e Famões	U. F. Póvoa Sto Adrião e Olival Basto	U. F. Ramada e Caneças	Total
Grandes Campos		3	6	0	1	<b>10</b>
Pequenos Campos	Campo de Ténis	1	1	2	6	<b>10</b>
	Polidesportivo	22	23	10	23	<b>78</b>
Pavilhões		2	2	1	4	<b>9</b>
Salas de Desporto		12	15	7	15	<b>49</b>
Piscinas	Coberta	3	0	1	2	<b>6</b>
	Descoberta	0	0	0	1	<b>1</b>
Pista de Atletismo		2	0	1	2	<b>5</b>
Especializados		0	2	0	3	<b>5</b>
<b>Total</b>		<b>45 (26%)</b>	<b>49 (29%)</b>	<b>22 (13%)</b>	<b>57 (33%)</b>	<b>173</b>

Em termos relativos, o indicador número de *instalações desportivas, por freguesia*, por cada 10 mil habitantes revela-nos o seguinte ponto de situação, como mostra a Tabela 24:

- A União das Freguesias de Ramada e Caneças é o mais cotado (17,8);
- Segue-lhe, logo acima do valor médio, a União das Freguesias de Pontinha e Famões (14,4);
- Abaixo da média, está cotada a União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto (11,7);
- A freguesia menos cotada é a de Odivelas (7,6).

Após estas duas análises, podemos ver que as instalações desportivas tendem a organizar-se em torno de Odivelas, da União das Freguesias de Pontinha e Famões e da União das Freguesias de Ramada e Caneças. Estas duas últimas apresentam, ao mesmo tempo, uma grande diversidade de oferta, como mostra a sua cotação relativa. A freguesia de Odivelas, por outro lado, apresenta muito pouca oferta de instalações para o número de habitantes que tem. Esta última análise pode oferecer uma boa janela de oportunidade para os gestores de desporto locais.

Tabela 24:

**Número de instalações desportivas, por freguesia, por cada 10 mil habitantes**

Freguesia	Nº Habitantes	Nº Instalações Desportivas	Cotação Relativa
Odivelas	59559	45	7,6
U. F. Pontinha e Famões	34136	49	14,4
U. F. Póvoa Sto Adrião e Olival Basto	18873	22	11,7
U. F. Ramada e Caneças	31981	57	17,8
Total	144549	173	Média = 12,9

**10.4.3. Financiamento**

O *Orçamento Municipal de Desporto* resulta, como foi dito no capítulo anterior, do somatório de várias variáveis. Assim, podemos ver que este Orçamento, no Município de Odivelas, em 2017, foi de 4.149.384,00€. Este valor standardizado em função da população (por habitante) resulta num valor relativo muito baixo de 28,7.

A tabela seguinte discrimina este valor nas suas respetivas variáveis:

Tabela 25:

**Orçamento municipal de desporto, 2013-2017**

	Orçamento DDD	Desporto Escolar	PAMO	Obras Desporto	RH	Total
2013	389.150,00 €	5.100,00 €	89.415,33 €	9.957,00 €	968.000,00 €	1.461.622,33 €
2014	426.900,00 €	4.600,00 €	99.237,64 €	34.479,00 €	998.000,00 €	1.563.216,64 €
2015	1.097.050,00 €	4.600,00 €	129.442,03 €	75.993,00 €	1.034.628,00 €	2.341.713,03 €
2016	1.338.850,00 €	4.900,00 €	231.384,09 €	355.252,00 €	1.049.628,00 €	2.980.014,09 €
2017	1.785.730,00 €	6.700,00 €	160.850,00 €	1.109.432,00 €	1.086.672,00 €	4.149.384,00 €
Total	5.037.680,00 €	25.900,00 €	710.329,09 €	1.585.113,00 €	5.136.928,00 €	12.495.950,09 €

De realçar também que o *orçamento da DDD*, que representa a maior percentagem do Orçamento Municipal de Desporto, é cerca de 5% do orçamento geral da Câmara Municipal de Odivelas.

O *orçamento em obras de desporto* é indiciador que o concelho já tem construídas as instalações suficientes para a satisfação das necessidades desportivas, no entanto, e após cruzarmos estes dados com os dados das instalações, percebemos que esse não é o caso naquela que é a freguesia com mais população – Odivelas.

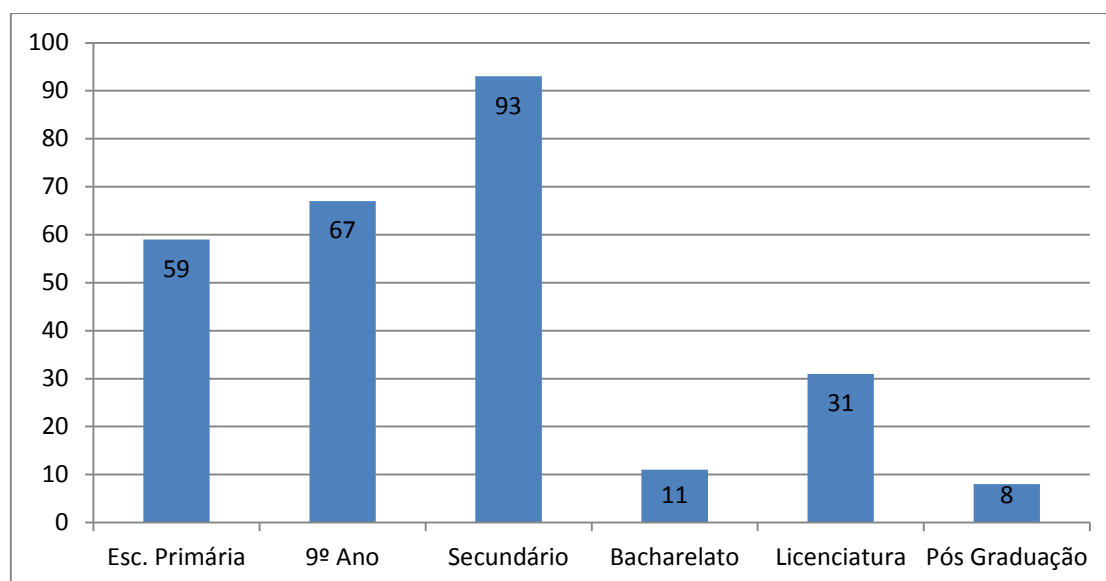
Uma outra análise que pode ser feita diz respeito ao *orçamento em recursos humanos (RH)*. Ao longo dos anos, o *orçamento da DDD* (onde está inserido as atividades desportivas) tem subido substancialmente, no entanto, o *orçamento em RH* tem-se mantido praticamente constante, dando a entender que a quantidade de recursos humanos tem-se mantido. O facto do número de atividades subir ao longo dos anos e os recursos humanos não acompanharem esse crescimento, pode vir a comprometer aquilo que é a qualidade dessas mesmas atividades.

#### **10.4.4. Quadros humanos**

No que diz respeito ao número de *dirigentes* tem-se a informação que existe 269 dirigentes associativos. Com o grau de escolaridade correspondente ao ensino secundário há 93 dirigentes, ou seja, 34,5%. Em segundo lugar, surge o grupo que possui o 9º ano (equivalente ao antigo 5º ano), correspondendo a 67 dirigentes (25%). Em terceiro lugar temos os dirigentes com a escolaridade básica (59) cujo valor percentual é 22%.

Se tivermos em consideração a informação recolhida nesta amostra, conclui-se que existem 50 dirigentes com formação superior (11 bacharéis, 31 licenciados e 8 com pós-graduação), num valor percentual de 18.5%.

A análise dos indicadores estandardizados, apenas tendo em consideração os licenciados em educação física, em função da população (10 mil habitantes) revela que o concelho de Odivelas apresenta um valor muito baixo de 2,1. Apesar de termos visto que Odivelas é um concelho com um valor percentual muito baixo de população no setor primário, parece que os clubes desportivos não acompanharam a própria evolução do concelho.



**Figura 20. Distribuição das habilitações escolares dos dirigentes**

O número de técnicos superiores ligados ao desporto é de 25, o que em termos relativos (10 mil habitantes), dá um valor de 1,7.

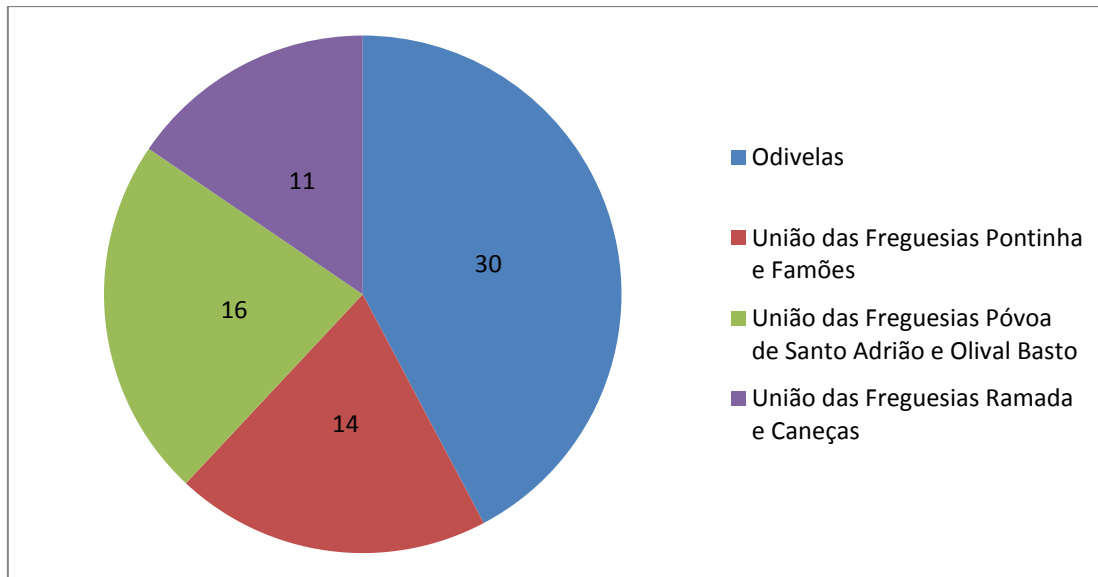
#### 10.4.5. Orgânica

No Concelho de Odivelas existem 71 clubes (Figura 21) com registo na Divisão Municipal de Desporto, cuja distribuição é a seguinte:

- Odivelas - 30;
- União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto - 16;
- União das Freguesias de Pontinha e Famões - 14;
- União das Freguesias de Ramada e Caneças - 11.

Em termos relativos, em função de 10 mil habitantes, os valores são os seguintes:

- União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto – 8,5;
- Odivelas – 5,0;
- União das Freguesias de Pontinha e Famões – 4,1;
- União das Freguesias de Ramada e Caneças – 3,4.



**Figura 21. Número de clubes por freguesia**

O facto da União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto apresentar um valor relativo tão alto, pode indiciar que a oferta é bem maior que a procura. Esta análise faz ainda mais sentido quando cruzamos estes dados com os dados demográficos, onde esta freguesia é aquela que apresenta a maior percentagem de idosos.

### 10.5. Conclusão

Da análise dos dados anteriores, pode-se retirar as seguintes conclusões:

1. Relativamente às *atividades*, a União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto parece conseguir o melhor posicionamento cumulativo na análise dos dados das duas situações (absolutas e relativas). A boa cotação relativa da União das Freguesias Ramada e Caneças parece revelar não um grande valor na diversidade de modalidades desportivas, mas um baixo quantitativo de população;
2. Em termos de *instalações*, estas tendem a organizar-se em torno de Odivelas, da União das Freguesias de Pontinha e Famões e da União das Freguesias de Ramada e Caneças. Estas duas últimas apresentam, ao mesmo tempo, uma grande diversidade de oferta, como mostra a sua cotação relativa. A freguesia de Odivelas, por outro lado, apresenta muito pouca oferta de instalações para o



- número de habitantes que tem. Esta última análise pode oferecer uma boa janela de oportunidade para os gestores de desporto locais;
3. O *financiamento* em desporto tem subido substancialmente nos últimos anos, demonstrando a aposta do município neste setor. No entanto, o facto do número de atividades subir ao longo dos anos e o financiamento em recursos humanos não acompanhar esse crescimento, pode vir a comprometer aquilo que é a qualidade dessas mesmas atividades;
  4. Apesar de termos visto que Odivelas é um concelho com um valor percentual muito baixo de população no setor primário, parece que os clubes desportivos não acompanharam a própria evolução do concelho, conclusão demonstrada pelo número reduzido de dirigentes presentes em clubes desportivos com licenciatura em educação física;
  5. Em termos de *orgânica*, pode-se observar que os clubes estão um pouco mal distribuídos. O caso da União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto é prova disso mesmo, uma vez que o seu valor relativo é absurdamente alto e é uma freguesia onde a percentagem do número de idosos é mais alta do que a percentagem do número de crianças.

---

**CAPÍTULO XI**  
**CONCLUSÕES**

---

No que diz respeito às conclusões do presente trabalho podemos dizer que se podem dividir em três grandes grupos: um primeiro relativo ao levantamento bibliográfico, com um olhar mais global sobre a situação desportiva em Portugal e na Europa; um segundo relativo às conclusões objetivas do trabalho, que dizem respeito ao objeto de estudo inicial e que têm um olhar mais local sobre a situação desportiva do município de Odivelas; e um terceiro relativo aos objetivos que me foram propostos no Contrato de Estágio, relacionados com o funcionamento diário da Divisão de Desenvolvimento Desportivo.

Relativamente ao primeiro grande grupo de conclusões, podemos concluir o seguinte:

1. O facto de o desporto ter hoje uma dimensão mundial faz com que outras áreas como a economia, a sociologia, a cultura e a demografia, tenham um papel fulcral na forma como o desporto é expressado;
2. Tendo em consideração o ponto anterior, os elementos extradesportivos são fundamentais para a compreensão da situação desportiva. Vimos que Portugal apresenta um quadro bastante desfavorável quando comparado com o resto da Europa. As condições demográficas, as condições económicas e as condições sociais apresentam um aspeto negativo para o desporto. As condições climáticas, no entanto, apresentam-se como um elemento favorável;
3. Relativamente aos organismos intervenientes no processo desportivo, foi visto que a Secretaria de Estado da Juventude e do Desporto é o organismo de tutela dos aspetos fundamentais do sistema desportivo em Portugal e que as Câmaras Municipais desempenham um papel muito importante no desenvolvimento do associativismo desportivo;
4. Os portugueses gastam muito pouco, em termos médios, em desporto. O valor médio nacional para a classe “*Serviços recreativos e desportivos*” é de 111€, por agregado familiar o que representa 0,5% da média das despesas totais; 13,1% das despesas de “lazer, recreação e cultura”; 41,6% das despesas de “serviços recreativos e culturais”;
5. Vimos também que Portugal continua não só a ser um país de futebol (visto através do tempo de antena que esta modalidade auferir em comparação com as outras), como também um país cujas políticas desportivas vão na direção do consumo de espetáculos desportivos por parte da população.

Relativamente às conclusões mais objetivas do trabalho, podemos tirar as seguintes ilações:

1. A população residente com 65 ou mais anos apresenta valores superiores aos do grupo etário 0-14 anos no concelho de Odivelas, facto que deverá ter implicações aquando da elaboração de políticas desportivas, de modo a que estas tenham um cariz direccionado a pessoas mais idosas;
2. Foi visto também que os valores da taxa bruta de natalidade e da taxa de fecundidade geral apresentam-se elevados. Juntando este ponto ao anterior, pode-se prever que, no futuro próximo, existirão ainda mais crianças no concelho, população-alvo principal dos clubes desportivos;
3. Os técnicos municipais de desporto são poucos para o número de atividades, por ano, que existem no município. Um dado que se pode associar a este é o facto de também existirem poucos dirigentes desportivos em Odivelas que são licenciados;
4. Odivelas está-se a tornar um município onde a política desportiva caminha na mesma direção de Portugal. O consumo desportivo, através da organização em massa de eventos, parece ser o único propulsor de desporto no concelho, tal como mostra o número de dias do ano em que existiram atividades. Assim, é fulcral que se tente chegar aos praticantes desportivos, nomeadamente aos mais jovens, indo ao encontro dos clubes e das escolas;
5. As instalações desportivas tendem a organizar-se em torno das freguesias de Odivelas, da União das Freguesias de Pontinha e Famões e da União das Freguesias de Ramada e Caneças. Estas duas últimas apresentam, ao mesmo tempo, uma grande diversidade de oferta, como mostra a sua cotação relativa. A freguesia de Odivelas, por outro lado, apresenta muito pouca oferta de instalações para o número de habitantes que tem. O financiamento municipal em obras de desporto só nos últimos anos é que começou a subir e Odivelas é claramente a freguesia que precisa do apoio desse financiamento;
6. Dado a baixa remuneração média mensal em Odivelas, é de prever que as famílias não gastem tanto dinheiro em desporto;
7. A União das Freguesias de Póvoa de Santo Adrião e Olival Basto apresenta um valor relativo muito alto de clubes desportivos, o que pode indiciar que a oferta é bem maior que a procura. Esta análise faz ainda mais sentido quando cruzamos

estes dados com os dados demográficos, onde esta freguesia é aquela que apresenta a maior percentagem de idosos.

Relativamente às conclusões relacionadas com os objetivos que me foram propostos no Contrato de Estágio, pode-se dizer que:

1. O tempo que tinha disponível fora do meu horário de estágio era escasso, o que fez com que eu não pudesse colaborar como gostaria nos próprios dias dos eventos desportivos (normalmente ao final do dia ou aos fins de semana) que existiram ao longo deste período. Ainda assim, mostrei-me sempre disponível para que o bom funcionamento dos eventos fosse avante, durante o meu horário de estágio e em alguns fins de semana;
2. Tal como tinha sido proposto, colaborei na elaboração dos mapas de utilização das instalações desportivas camarárias;
3. Colaborei na prestação de apoios ao movimento associativo concelhio, segundo o Regulamento do Programa de Apoio Municipal de Odivelas (PAMO). Através desta tarefa, foi-me permitido entrar em contacto com diversos dirigentes desportivos do concelho e conhecer a realidade de cada clube odivelense.

A conclusão final vai ao encontro da contribuição fundamental deste trabalho, uma vez que foi o primeiro que estudou a situação desportiva do concelho de Odivelas e seguiu a linha de outros anteriores, de outros autores já referidos ao longo deste texto. Assim, torna-se importante que esta linha não pare aqui e que continue a abranger-se ao longo de todo o país, de modo a que o desporto se torne cada vez mais presente no dia-a-dia de todos os cidadãos. Deste modo, estaremos a caminhar no sentido do cidadão praticante desportivo e não no caminho do cidadão consumista desportivo.

---

**CAPÍTULO XII**  
**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Assembleia da República (2018). *Constituição da República Portuguesa 1976*. Consultado a 10 de fevereiro de 2018, disponível em: <http://www.parlamento.pt/>

Câmara Municipal de Odivelas (2017). *Divisão de Desenvolvimento Desportivo*. Consultado a 9 de dezembro de 2017, disponível em: <http://www.cm-odivelas.pt/index.php/contactos-uteis/98-camara-municipal/92-departamentos-e-divisoes-municipais/27-divisao-de-desenvolvimento-desportivo>

Instituto do Mar e da Atmosfera (2018). *Clima*. Consultado a 10 de novembro de 2018, disponível em: <https://www.ipma.pt/pt/enciclopedia/clima/index.html>

Cunha, L. M. (1997). *O espaço e o acesso ao desporto- Estudo da Acessibilidade ao Desporto na Sub-região do Vale do Tejo- Constituinte de um modelo de avaliação- Volume I*. Dissertação em Ciências do Desporto. Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana.

Cunha, L. M. (2007). *Os espaços do desporto: uma gestão para o desenvolvimento humano*. Almedina.

DaCosta, L. & Miragaya, A. (eds) (2002) *Sport for all worldwide: a cross national and comparative research*. In *Worldwide experiences and trends in sport for all*. Oxford: Meyer and Meyer

Dess, G. & Lumpkin, G. (2003) *Strategic Management: creating competitive advantages*. Boston: McGraw-Hill Irwin

Plano de Ação Nacional para a Atividade Física (2018). *Eurobarómetro Desporto e Atividade Física 2018*. Consultado a 10 de novembro de 2018, disponível em: <http://www.panaf.gov.pt/2018/04/03/eurobarometro-desporto-e-atividade-fisica-2018/>

Grix, J. (2015). *Sport politics: An introduction*. Macmillan International Higher Education.

Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.

Ibsen, B. & Jorgensen, P. (2002) Denmark: The cultural and voluntary development of sport for all. In *Worldwide experiences and trends in sport for all* (DaCosta, L. & Miragaya, A., eds). Oxford: Meyer and Meyer.

Instituto Nacional de Estatística (2017) *Censos 2011*. Consultado a 8 de dezembro de 2017, disponível em:

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine\\_censos\\_publicacao\\_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub\\_boui=377711&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=377711&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554)

John, G. & Sheard, R. (1997) *Stadia: a design and development guide*. Oxford: Architectural Press.

Johnson, A. T. & Frey, J. H. (1985). *Government and sport: The public policy issues*. Rowman & Littlefield Pub Inc.

Kaplan, R.S. & D.P. Norton. (2001). *The Strategy-focused Organization*. Harvard Business School Press.

Marsh, D., & Stoker, G. (2002). *Theories and methods in political science*. Palgrave.

Mechikoff, R. & Estes, S. (1993) *A History and Philosophy of Sport and Physical Education*. Madison: Brown and Benchmark.

Pires, G. (1989). *A Estrutura e a Política Desportivas: O Caso Português*, UTL-ISEF, 1989

Pires, G. (1993). Situação Desportiva – Parte I. *Revista Ludens*, 13(2), 19-25.

Pires, G. (1996) *Desporto e Política – Paradoxos e Realidades*, Edição: O Desporto, Lisboa.

Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do Desporto - O Jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.

Plano de Ação Nacional para a Atividade Física (2018). *Eurobarómetro Desporto e Atividade Física 2018*. Consultado a 10 de novembro de 2018, disponível em: <http://www.panaf.gov.pt/2018/04/03/eurobarometro-desporto-e-atividade-fisica-2018/>

Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, New York

Porter, M. (1985) *Competitive Strategy: creating and sustaining superior performance*. New York: Simon & Schuster



Rodrigues, L. P. R. (2013). *O Serviço Público e a Informação da Componente Desportiva. A disparidade no tratamento das modalidades desportivas em Portugal: O caso da secção de Desporto da Antena 1* (Tese de Mestrado).

Smith, A. & Stewart, B. (1999). *Sports Management: A Guide to Professional Practice*. Sydney: Allen and Unwin.

Stewart, R., Nicholson, M., Smith, A. & Westerbeek, H. (2004) *Australian Sport: better by design? The evolution of Australian sport policy*. London: Routledge.

Viljoen, J. & Dann, S. (2003) *Strategic Management*, 4th edn. Frenchs Forest: Prentice Hall.

World Health Organization (2014). *World Health Organization*. Consultado a 10 de novembro de 2018, disponível em: <http://www.who.int/>